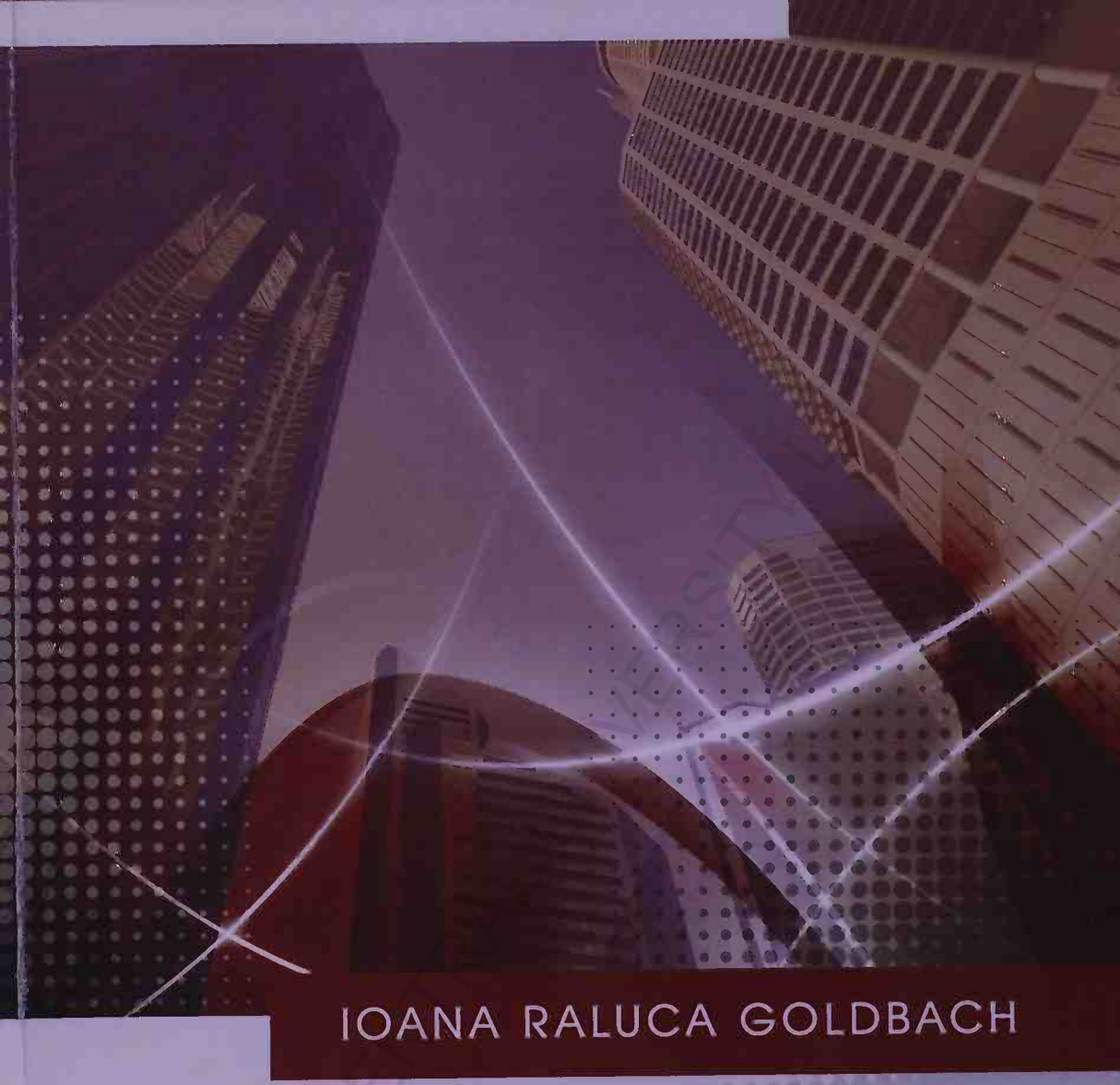


IOANA RALUCA GOLDBACH

CULTURĂ ŞI MANAGEMENT ÎN ORGANIZAŢII

BCU IAŞI
318 817

PRO UNIVERSITARIA

III318 817
BCU IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ioana Raluca GOLDBACH

CULTURĂ ȘI MANAGEMENT ÎN ORGANIZAȚII

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ioana Raluca GOLDBACH

CULTURĂ ȘI MANAGEMENT ÎN ORGANIZAȚII

740555
S

0 000010 52217 BCU IAȘI

ACU

PRO UNIVERSITARIA 2015
BUCUREȘTI

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Copyright © 2015 **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris
al **Editurii Pro Universitaria**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GOLDBACH, IOANA RALUCA
Cultură și management în organizații / Ioana Raluca Goldbach.
- București : Pro Universitaria, 2015
Bibliogr.
ISBN 978-606-26-0483-7

65.012.4

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

24 IUN. 2016

LISTA ABREVIERILOR

TA	- Testul celor 20 de afirmații
GP	- Grila de tip repertoriu
TIC	- Tehnica Incidentelor Critice
APA	- Analiza procesului de atribuire
AD	- Analiza discursului
C.O.	- Cultura organizațională
OCI	- Organizational Culture Inventory
GLOBE	- Global Organizational and Behavioral Effectiveness
SPSS	- Statistical Package for the Social Sciences

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

CUNOAŞTERE ŞI CULTURĂ ORGANIZAŢIONALĂ 9

Preliminarii privind cultura organizaţională 9

Stadiul cunoaşterii în domeniul culturii organizaţionale pe plan internaţional şi naţional 12

Capitolul 1 - CONSIDERAŢII PRIVIND CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ 15

1.1. Conceptul de cultură organizaţională 15

1.2. Factorii determinanţi ai culturii organizaţionale 20

1.3. Niveluri ale culturii organizaţionale 30

1.4. Elemente componente ale culturii organizaţionale 34

Capitolul 2 - METODE ŞI MODELE DE CERCETARE A CULTURII ORGANIZAŢIONALE 49

2.1 Abordări teoretice ale analizei culturii organizaţionale 49

2.2 Metode de cercetare utilizate în analiza culturii organizaţionale 52

2.2.1. Tipuri de cercetări 53

2.2.2. Metode calitative ale analizei culturale 55

2.2.3. Avantajele şi limitele metodelor calitative în studierea contextului cultural organizaţional 55

2.3. Elemente de specialitate în evaluarea culturii organizaţionale 57

2.4. Modele de chestionare de evaluare a climatului/culturii organizaţionale 60

Capitolul 3 - CULTURA MANAGERIALĂ ŞI CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ 73

3.1. Cultura managerială - definiţie, conţinut 73

3.2. Leadership-ul şi organizaţiile multiculturale 83

BUJ - BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

3.3. Funcțiile culturii manageriale 84
3.4. Cultura managerială și performanța organizațională 88
3.5. Locul și efectele culturii manageriale asupra culturii organizaționale 92
3.6. Leadership-ul cultural și influențele sale asupra culturii organizaționale 94

Capitolul 4 - MODELAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE 107

4.1. Procesul de transformare a culturii organizaționale 107
4.2. Modelul de schimbare Lewin 118
4.3. Modelul Schein de schimbare a culturii organizaționale 122
4.4. Modelul Kuczmarski de schimbare a valorilor organizației 125

Capitolul 5 - ANALIZA SCHIMBĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN ORGANIZAȚII 129

5.1. Necesitatea schimbării culturii organizaționale 129
5.2. Aria de cercetare 131
5.3. Cadrul epistemologic 131
5.4. Cadrul metodologic 132
5.4.1. Obiectivele cercetării 133
5.4.2. Ipotezele și metodele cercetării 134
5.4.3. Descrierea organizațiilor cercetate 135
5.5. Prelucrarea statistică descriptivă a datelor cantitative ale cercetării 145
5.6. Analiza statistică inferențială, de corelație și regresie statistică 166

Capitolul 6 - ARMONIZAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE CU FLEXIBILITATE ORGANIZAȚIONALĂ 203

6.1. Interpretarea cercetării 204
6.2. Model de armonizare a culturii organizaționale cu flexibilitatea și eficiența în organizații 205

BIBLIOGRAFIE 217

ANEXE 225

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUNOAȘTERE ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

• ***Preliminarii privind cultura organizațională***

În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, cultura organizațională reprezintă o **expresie majoră de manifestare a factorului uman.** Fiind unul dintre factorii care determină **performanța** și **succesul activității organizației, cultura** reprezintă **elementul esențial** și **indispensabil** pentru **progresul organizațional.**

Într-o firmă, cultura organizațională ne ajută să înțelegem **diferențele** ce apar între ceea ce este declarat în mod formal, oficial de către mangeri și ceea ce se întamplă efectiv în cadrul acesteia. Prin intermediul culturii organizaționale diferitele reguli, proceduri, afirmații, declarații sau decizii sunt interpretate și, într-o anumită măsură, chiar aplicate. Mai mult, dincolo de elementele cu caracter formal ce încearcă să stabilească în mod centralizat o anumită **atitudine** și **comportament** pentru membrii organizației, cultura organizațională crează și dezvoltă ea însăși anumite **modele comportamentale** care pot fi sau nu în consonanță cu versiunile oficiale. De cele mai multe ori, o mare parte dintre elementele ce formează cultura organizațională sunt **intangibile**, nescrise, dar cu o putere de influențare deosebit de mare.

Conceptul de cultură organizațională este fundamental pentru explicarea unor fenomene critice în funcționarea organizațiilor, fenomene precum crearea ierarhiei de valori de care depinde procesul de direcționare strategică a sistemului, stabilirea cadrului paradigmatic al relațiilor interumane, interpretarea timpului și spațiului, conFigura rea sistemului informațional sau determinarea **atitudinilor fundamentale** față de mediul intern și extern.

Dezvoltarea conceputului de cultură organizațională a fost favorizată și de **reconsiderarea majoră** a rolului pe care **resursa umană** îl are în **evoluția organizației.**

Cultura organizațională este considerată a fi ***„forța"*** invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o organizație, ea reprezintă energia socială care determină oamenii să acționeze în vederea atingerii obiectivelor organizaționale. Cultura organizațională a unei firme este adeseori comparată **cu personalitatea unui individ**, ce întrunește viziunea, sensul, direcția, motivația și energia necesare pentru **evoluție.**

Cultura organizațională răspunde **unor nevoi umane primordiale** cum ar fi nevoia de semnificare, de control, de feedback pozitiv, nevoia de stabilitate și de siguranță sau nevoi ideologice ce **structurează** scopul, direcția, sensul organizației și acțiunea în conformitate cu aceasta.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

În studiul culturii organizaţiilor se operează mai curând cu *perspectiva sociologică* asupra conceptului (ansamblu de noţiuni şi atitudini legate de viaţa organizaţiei şi a individului, totalitatea modurilor de gîndi, simţi şi a acţiona, modelele de comportrament etc.).

Astfel, din punct de vedere sociologic, cultura desemnează modul de viaţă a unui grup de indivizi. Acest mod de viaţă include seturi de valori sociale care orientează direcţiile schimbării sociale, comportamente cotidiene, simboluri lingvistice, credinţe religioase, **comportamente formale** tradiţionale şi ritualuri, precum şi climatul organizaţional.

Domeniul de studiu al culturii organizaţionale are o istorie relativ recentă, termenul de *„cultură organizaţională"* a început să fie utilizat în mod frecvent în anii `80 ai secolului al XX-lea. Interesul faţă de cultura organizaţională se explică prin faptul că în etapa actuală comunitatea mondială este marcată de un noian de procese de anvergură ca globalizarea economiei şi informatizarea societăţii, ceea ce a condus la apariţia unor noi forme şi metode de organizare a activităţii umane. **Ritmul schimbărilor** tehnologice şi informatice impun noi cerinţe faţă de practicile utilizate în interiorul organizaţiilor şi faţă de resursa umană care activează în cadrul lor. Astfel, în aceste condiţii, **organizaţia modernă** se centrează mai mult pe **informaţie** şi **comunicare**, decât pe control şi ierarhie administrativă.

În prezent, se acordă o mare atenţie manierei în care comportamentele umane sunt condiţionate de **elemente culturale**. De altfel, numeroşi specialişti din domeniile economic, managerial, sociologic, psihologic etc. sunt de acord că, într-o organizaţie, cultura reprezintă un **determinantul major** necesar funcţionării organizaţiei şi **obţinerii performanţelor** necesare progresului.

Conceptul de cultură organizaţională este fundamental pentru explicarea unor fenomene critice în **funcţionarea organizaţiilor**, fenomene precum stabilirea cadrului paradigmatic al **relaţiilor interumane**, crearea ierarhiei de valori de care depinde procesul de direcţionare strategică a sistemului, conFigura rea sistemului informaţional, interpretarea timpului şi spaţiului sau determinarea **atitudinilor fundamentale** faţă de mediul intern şi extern.

Cultura organizaţională **este fundamentată** din punct de vedere social, creată şi păstrată de grupul de persoane care alcătuiesc organizaţia, ea este greu de modificat, ca urmare a elementelor complexe cu **caracter uman** care o definesc.

Cultura organizaţională şi managerială reprezintă **factori importanţi** pentru obţinerea **avantajului competitiv al firmei**, atunci când elementele lor sunt cunoscute, analizate şi focalizate către realizarea obiectivelor stabilite prin strategiile şi politicile firmei.

Cultura unei organizaţii este indiscutabil şi indisolubil legată de **organizare şi conducere** în sensul că ultimele două produc o cultură, iar cultura le influenţează la rândul ei. Aşadar, cultura, organizarea şi conducerea se află într-o **relaţie de interdependenţă**, dinamică, interactivă.

Pe de altă parte, situația economică a organizației influențează cultura organizațională prin mărimea și accesibilitatea resurselor pentru salariați, prin restricțiile, respectiv facilitățile economice practicate, prin intensitatea stresului economic asupra evoluției firmei și a angajaților săi.

Culturile organizaționale puternice au **următoarele caracteristici:** grupurile organizaționale sunt omogene și stabile, experiențele împărtășite de membri au o durată lungă și o intensitate mare, există coordonare între managementul superior și leadership (valorile, credințele și atitudinile sunt larg răspândite și presupun consensul membrilor), există o preocupare pentru socializarea ridicată a noilor angajați.

Evaluarea culturii nu trebuie să ignore analiza **variabilelor intrinseci și extrinseci** care influențează o organizație. Cole[1] găsește **șase variabile** relevante: mediul (se referă la indicatori de influență de natură politică, economică, tehnologică, socială, culturală și educațională), structura (tipul de organizare), tehnologia (include tot ceea ce ține resursele tehnice, echipamente, utilaje), indivizii (în calitatea lor de personalități individuale sau de grup), scopurile (misiune, strategie, politici) și cultura (anasamblul de valori, credințe, metodologii, subsisteme culturale, practici).

Elementele culturale capătă dimensiuni observabile în stilul managerial, mecanismele de motivare a angajaților, relațiile de muncă, comportament, climat, strategiile de comunicare etc.

Simbolurile culturale sunt purtătoare de mesaj sau exprimă filosofia organizației, atât pentru cei din interiorul organizației, cât și pentru cei din exterior. Ele pot fi formule, cuvinte, gesturi, imagini sau obiecte care exprimă un aspect semnificativ, oferind înțelesuri comune membrilor organizațiilor, permițându-le să comunice și să se armonizeze (denumirea firmei, logoul, inscripționările valorilor după care se ghidează compania).

Prin simboluri culturale se transmit sensuri care dezvăluie filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările salariaților organizației.

Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții și a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei, ele contribuie la orientarea gândirii, comportamentelor și acțiunilor salariaților, la **cristalizarea unor comportamente organizaționale tipice**, care predomină la nivelul firmei.

Cunoașterea elementelor specifice culturii organizaționale și a culturii manageriale reprezintă o **cerință importantă** pentru un management modern în condițiile apariției unei **globalizări dinamice.**

Oamenii vin într-o organizație cu propriile idei despre bunăstare, fericire, despre șefi li subordonați, aceștia au propriile convingeri despre comportament și limbaj, au eroii și antieroii lor. Toate acestea fac parte din valorile pe care le percep,

[1] Cole G.A., *Managementul personalului*, lucrare realizată cu sprijinul Know-How Fund în cadrul programului British Books for Managers, Editura CODECS, București, 2000, p.40.

le respectă şi le promovează. Sfera practicilor sociale condiţionează **comportamentele individuale** sau **colective**. Organizaţia însăşi are propriile standarde, determinate istoric, privind clienţii, produsele şi relaţiile de muncă, pe care le promovează prin intermediul agenţilor săi, în scopul integrării noilor membri [2].

• Stadiul cunoaşterii în domeniul culturii organizaţionale pe plan international şi naţional

Organizaţiile au fost descrise ca având culturi[3] organizatorice, mituri, poveşti, ritualurile, ceremoniile şi alte **artefacte culturale** ce au fost discutate de un număr de scriitori[4].

Noţiunea de *„cultură organizaţională"* a fost lansată pentru prima oară de Antony Jay, astfel: *„Este cunoscut de ceva timp despre organizaţii că sunt instituţii sociale cu obiceiuri şi tabuuri [...] ele sunt instituţii politice, autoritare şi democratice, pacifiste şi războinice, liberale şi paternaliste".*[5]

Jay se referea la cultura organizaţională, deşi conceptul era puţin cunoscut la acea vreme. În organizaţie instituţiile **joacă** rolul regulilor nescrise de comportament şi constituie un sistem de sensuri comune, termenii şi simbolurile în care *„comunică membrii organizaţiei"*[6].

În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, cultura organizaţională reprezintă o expresie majoră de manifestare a factorului uman. Fiind unul dintre factorii care determină succesul activităţii organizaţiei, cultura reprezintă un element esenţial, indispensabil pentru progresul social.

Ideea de cultură trebuie învăţată şi distribuită în organizaţie. Pettigrew, afirmă că cultura organizaţională bazată pe sisteme cognitive ajută la explicarea mecanismului prin care angajaţii gândesc şi iau decizii.

Acesta a observat de asemenea că **diferitele niveluri culturale** bazate pe seturi de criterii multidisciplinare, valori şi concepte, determină metode prin care organizaţiile îşi pot desfăşura activităţile economice.

Potrivit lui Tichy, cultura organizaţională[7] este cunoscută ca *„adezivul normativ"* ceea ce înseamnă că aceasta menţine integritatea unei instituţii. Conceptul culturii organizaţionale determină de asemenea un fundament de a

---

[2] Stanciu Ş., Ionescu M.A., *Cultură organizaţională*, Bucureşti, Editura SNSPA, 2006, p.49.

[3] Samra-Fredericks, D., *Understanding the production of "strategy" and "organization" through talk among managerial elites. Culture and Organization*, 10(2), 2004b, p.125-141.

[4] Pondy, L., Mitroff, I., *Beyond open system models of organizations.* în B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), Research în Organizational Behavior Connecticut: JAI Press, 1979, p. 3-39.

[5] Jay A., *Management and Machiavelli: An Inguiry intro the Politics of Corporate Life*, New York: Holt, Rinehart and Wiston, 1967, p.79.

[6] *Ibidem*, p. 80.

[7] Tichy, N. M., *Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys, Organizational Dynamics* (Autumn), 1982, p. 59-80.

identifica diferențele dintre instituțiile ce își desfășoară activitatea în aceeași cultură națională [8].

Cultura organizațională poate fi construită pe baza a doi factori esențiali ai unui grup social: ***stabilitatea structurală*** a grupului și ***integrarea individuală*** în standarde superioare.

Hodgetts și Luthans, definesc diferitele caracteristici ce sunt asociate culturii organizaționale. Cultura poate fi definită ca un sistem de valori comune ce pot fi estimate observând felul în care angajații înțeleg acest aspect la diferitele niveluri din instituție și cu diferite pregătiri și cunoștințe.

Conform lui Stewart, regulile și valorile unei organizații au un **impact major** asupra tutore celor care intră în legătură cu aceasta. El consideră că regulile sunt invizibile dar dacă organizația dorește ***îmbunătățirea performanțelor*** angajaților acestea ar trebui să fie luate în considerare cu prioritate[9].

Potrivit autorilor[10], maximizarea valorii angajaților este considerat a fi un punct foarte important. Susținerea logică, participativă, a acestuia de o cultură în care atât angajații cât și organizația, învață împreună, acumularea de noi informații trebuie să fie distribuită intern.

Schein remarcă **importanța majoră** a culturii organizaționale în comparație cu trecutul.

Ogbonna a declarat că cultura organizațională este *„...implementarea unui individ într-o comunitate și organizarea colectivă a unei minți ce deosebește membrii... reprezintă valorile, normele, credințele și obiceiurile ce un individ le are în comun cu alți membri ai unei unități sociale sau grup..."*[11].

Hodgetts și Luthans au definit **câteva caracteristici ale culturii organizaționale**[12]:

1.Normele trebuie definite considerând volumul de muncă și nivelul de cooperare dintre conducerea organizației și angajații săi;

2.Reguli trebuie definite în mod clar pentru comportamentul angajaților în privința productivității, cooperarea între grupuri și relații cu clienții;

3.Rutine comportamentale observate pot defini un limbaj comun cât și proceduri formale;

4.Coordonarea și integrarea diferitelor unități organizaționale cu scopul de a îmbunătăți eficiență, calitatea și viteza în concepție, producție și prestarea de servicii.

---

[8] Schein, E. H., *Organizational Culture,* American Psychologist, 43 (2), 1999, p. 109-119.

[9] Stewart S., *Culture and the Middle Classes,* Ashgate Publishing Company, 2010, p. 147.

[10] Dasanayaka S., Mahakalanda I., *Literature Survey on Organizational Culture and Innovation,* Issues în Global Business and Management Research: Proceedings of the 2008. p. 539.

[11] Ogbonna, E., *Managing Organisational Culture: Fantasy Or Reality?* Human Resource Management Journal., vol. 3, 1992, p 42.

[12] Hodgetts R. M, Luthans, F. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior.* New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition, 2003, p. 55.

Potrivit lui Alvesson, conceptualizarea culturii organizaţionale depinde de scara a două extreme: abordarea orientată pe proces şi abordarea clasificată.

O alta abordare a lui Bro Uttal priveşte cultura organizaţională[13] ca **un sistem de valori împărtăşite** (ceea ce este important) şi credinţe (felul în care se desfăşoară lucrurile) ce interacţionează cu angajaţii unei instituţii, ***structura organizaţională*** şi structurile de control pentru a produce norme comportamentale (felul în care se desfăşoară activităţile).

În mod obişnuit, cultura organizaţională este *„teoria"* celor mai importante valori, credinţe şi înţelegerea faptului că membrii împart la comun, cultura produce metode mai bune (sau cele mai bune) de gândire, observaţie şi reacţie ce pot ajuta managerii să ia decizii şi să organizeze activităţile dintr-o companie. O companie de succes ar trebui să aibă o ***cultură puternică*** ce să atragă, menţină şi să recompenseze angajaţii pentru îndeplinirea atribuţiunilor şi atingerea scopurilor, acolo unde culturile puternice sunt de obicei caracterizate prin dedicaţia şi cooperarea în serviciul valorilor comune.

La perceperea culturii organizaţionale în complexitatea sa o contribuţie majoră aduc precizările realizate de renumitul profesor olandez Geert Hofstede.

În opinia sa[14], cultura organizaţională este:

- holistică, în sensul că reprezintă mai mult decât suma părţilor componente;
- determinată istoric, întrucât reflectă evoluţia în timp a organizaţiei;
- conectată la elementele de natură antropologică (simboluri, rituri etc.);
- fundamentată social, deoarece este creată şi păstrată de grupul de persoane ce alcătuiesc organizaţia;
- greu de modificat datorită complexelor elemente umane implicate.

Cultura organizaţională[15] este înţeleasă fie ca un **proces cognitiv** de adaptare la diversitatea specifică a contextelor organizaţionale şi de integrare în cadrul acestei realităţi, fie ca o resursă acţionară, de ordin politic, în cadrul aceleiaşi realităţi, cu ajutorul căreia indivizii devin conştienţi asupra modului în care se poate *„interveni asupra realităţii"*.

---

[13] Bro, U. *The Corporate Culture Vultures*. Fortune, 1983, p. 66.

[14] McSweeney, B., *Hofstede's Identification of National Cultural Differences* - A Triumph of Faith a Failure of Analysis, Human Relations, 2002a, p. 89-118

[15] Schein, E., « Organizational Culture » în French, W., Bell, C. and Zawacki, R., (eds.), *Organizational Development and Transformation,* Toronto: McGraw Hill, 2000, p. 127-141.

Capitolul 1
CONSIDERAŢII PRIVIND CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ

1.1 Conceptul de cultură organizaţională

O condiţie a evoluţiei umane este apartenenţa individului la un grup social. Oamenii se organizează pentru a putea activa în cadrul unor relaţii interdependente ce se desfăşoară în interiorul organizaţiilor[1].

În acest sens, prin organizare înţelegem totalitatea de proceselor şi acţiunilor care sunt orientate spre **formarea** şi **perfecţionarea** legăturilor dintre părţile sistemului social. Mecanismul care asigură această organizare este instituţionalizarea, formalizarea şi standardizarea relaţiilor interumane şi a comportamentului indivizilor, fără de care societatea nu poate exista.

Societatea umană este caracterizată de gândire şi de sentiment, ceea ce presupune drept condiţie şi element de constituire limbajul simbolic, prin care omul dă sens şi semnificaţie fiecărui lucru, actelor şi creaţiilor sale, ale colectivităţii şi umanităţii.

Astfel, cultura îndeplineşte **funcţia de coeziune socială** şi conferă grupurilor umane un sens. Societăţile nu există însă pentru că lumea ar avea un sens, ci nevoia de a se uni în grupuri organizate duce la statuarea unui sens.

O perspectivă de abordare a faptelor **socioculturale** a fost dezvăluită de Claude Levi-Strauss, care a subliniat importanţa comunicării şi a simbolismului sociocultural în viaţa socială. Spre deosebire de unii cercetători[2] care subliniază rolul hotărâtor al muncii în procesul de trecere de la natură la cultură, el afirmă că factorii care realizează trecerea sunt: limba ca prototip al oricărei comunicări simbolice umane, apariţia intelectului şi a inconştientului simbolic.

Prin cultură[3] se realizează saltul de **la biologic la uman şi social.** Emergenţa culturii înseamnă stabilirea unui **complex de norme**, de reguli, interdicţii şi valori. Deci a căuta în natură regulile instituţionale înseamnă a găsi de la început cultura, deoarece ea nu implică reguli, ci *„regulile însăşi sunt deja starea de cultură"*[4].

---

[1] Smircich, L., Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, p. 339-358.

[2] Sherman, J. D., Technical supervision and turnover among engineers and technicans. *Group & Organization Studies, 14,* 1989, p. 411- 421.

[3] Lewis, D., The usefulness of the organizational culture concept: a response to Gert Jan Hofstede□s comments. *Strategic Change,* 9:2, 2000, p. 139-141.

[4] Levi - Strauss C., *Antropologie structurală*, Bucureşti, Editura Politică, 1978, p.47.

Nici un om nu se poate forma sau realiza ca individ şi nici nu poate participa la viaţa grupurilor sau a societăţii în afara organizaţiilor. Organizaţia este constituită dintr-un grup social care acţionează conform unei anumite baze normative în vederea realizării unor scopuri şi obiective comune.

Abordând cultura prin activitatea umană, se dezvăluie aspectul material al acesteia, privind-o ca o lume a sensurilor, se dezvăluie conţinutul ei spiritual. Cultura ca o lume a simbolurilor este o unitate dintre material şi spiritual. Esenţa culturii o constituie **valorile.**

Cultura este o sferă a existenţei umane, un ansamblu de valori şi de criterii de apreciere a lumii. Este un mod de **umanizare a omului**, a omenirii şi a fiecărui individ în parte, în procesul de achiziţionare a unor calităţi, care lipsesc în natură şi care apar în urma transformării formei biologice de existenţă a omului în existenţă socioculturală.

Recunoscând influenţă reciprocă între cultură şi societate, Spencer Kagan susţine că *„chiar şi în sensul cel mai larg al termenului cultura nu este co-extensivă omului în activitatea sa şi nu este nici sinonim al societăţii. Omul ca subiect al activităţii este creatorul culturii şi, totodată, creaţia ei, ceea ce înseamnă că omul este purtătorul culturii şi nu cultura însăşi. În raport cu societatea, cultura nu este conţinutul, ci forma ei de existenţă. De exemplu, statul, şcoala, piaţa sunt creaţii ale culturii după forma lor şi realităţi sociale după conţinut"* [5]. Cultura şi societatea sunt diferite ca formă şi conţinut al fenomenelor socioculturale integrale.

În schimb, Leslie White susţine că fiecare cultură umană poate fi împărţită în trei părţi: 1) economia şi tehnologia; 2) structura socială; 3) ideologia. Aspectele economice şi tehnologice sunt fundamentale pentru celelalte două, iar structura socială şi ideologia, pot fi înţelese numai prin referinţă la această fundamentare[6].

Termenul de cultură în economie a fost preluat din antropologie, totuşi atât în economie cât şi în antropologie se manifestă o mare varietate de accepţiuni pentru acesta.

Potrivit specialistului finlandez, în prezent există patru abordări ale culturii: fenomenologică, structuralistă, critică şi antropologică [7].

Potrivit majorităţii specialiştilor se pot delimita categorii de culturi, în funcţie de sfera de cuprindere şi natură la nivelul unei ţări astfel: naţională, economic, pe ramuri de activitate economic şi organizaţională.

Cultura este modul de gândire şi de acţiune privit în integralitatea sa, ca sistem de atitudini, valori, idei, conduite şi instituţii. Prin educaţie omul se integrează într-o

---

[5] Spencer, K., *Staff Development That Closes the Achievement Gap – Structures, Yes, Lessons, No. National Staff Development Council (NSDC) 35th Annual Conference: A Rich Culture of Leading and Learning Ideas in Action.* New Orleans, Louisiana, 2003, p.47.

[6] White, L., *The Evolution of Culture*, New York: McGraw-Hill, 1959. p. 35.

[7] Liuhto, L., *The Interaction of Management Cultures in Soviet - Finish Joint Ventures*, IEWT, Turku, 1991.

comunitate şi evoluează după **modelele socioculturale.** Cultura transformă indivizii în grupuri organizate şi asigură acestora o continuitate.

După opinia lui O. Nicolescu şi I. Verboncu, *"cultura organizațională rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, aşteptărilor şi comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său şi-i condiționează direct şi indirect funcționalitatea şi performanțele"* [8].

Cultura organizațională poate fi definită ca un set mai mult sau mai puțin coerent, mai slab sau mai puternic articulat, de valori, semnificații, comportamente şi practici organizaționale ce oferă practic principala grilă atât de interpretare a realității organizaționale cât şi de orientare a conduitei organizaționale. Este vorba deci de un **sistem simbolic** mai mult sau mai puțin împărtăşit de membrii unei organizații.

Conform American Heritage Dictionary cultura este definită astfel: *„totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor şi alte rezultate ale gândirii şi muncii umane, ce sunt transmise social în cadrul unei colectivități"*.

Cultura organizațională este *„un set coerent şi dominant de valori împărtăşite, transmise prin mijloace simbolice precum poveşti, mituri, legende, sloganuri, anecdote, povestioare"* [9].

După Schein, cultura organizațională este *"un model al prezumțiilor de bază învățat, descoperit sau dezvoltat de către un anumit grup, o anumită colectivitate, în procesul de învățare a cum să-şi rezolve cu succes problemele de adaptare externă şi integrare internă care a funcționat suficient de bine o anumită perioadă pentru a fi validat şi care urmează să fie transmis noilor membrii, ca modul corect de a percepe, gândi şi simți în legătură cu acele probleme"* [10].

Potrivit[11] lui N. Oliver şi J. Lowe, cultura organizațională constă într-un set de credințe, partajate de majoritatea personalului unei organizații, referitoare la cum ar trebui oamenii să se comporte în muncă şi la cele mai însemnate scopuri şi sarcini de realizat.

O definire sensibil mai cuprinzătoare a culturii organizatorice este utilizată de alți doi specialişti americani, M.J. Stahl şi D.W. Grigsby.

În accepțiunea acestora[12], cultura organizațională desemnează un **ansamblu de valori, credințe şi sensuri majore partajate** de componenții unei organizații.

---

[8] Nicolescu, O., Verboncu I., *Fundamantele managementului organizațional*, Editura Universitară, Bucureşti, 2008, p.43.

[9] Peters, T. J., Waterman, R. H, în *Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982, p. 62

[10] Schein, E., *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1992, p.12.

[11] Lowe, J., Delbridge, R., Oliver, N. « High-performance manufacturing: evidence from the automotive components industry », *Organization Studies,* Vol.18, No.5, 1997, p.783-98.

[12] Stahl, M.J., Grigsby, D.W., *Strategic Management*, PWS, Kent, Boston, 1992, p. 725-738

Cultura organizaţională constituie o parte intrinsecă a abordărilor privitoare la managementul resurselor umane. În consecinţă, ascendenţa preocupărilor teoretice şi abordărilor pragmatice privitoare la cultura organizaţională **oglindesc** noua viziune a resurselor umane în organizaţia modernă şi noul tip de management necesar.

Totodată, cultura organizaţională, prin domeniul acoperit şi implicaţiile sale, depăşeşte sfera strictă a managementului organizaţiei. În fapt, toate procesele din firmă, indiferent de natura lor – managerială, tehnică, economică, juridică, etc. – sunt influenţate considerabil sub raportul conţinutului şi modalităţilor de desfăşurare de cultura organizaţională.

Cultura organizaţională are mai degrabă un aspect cu puternice elemente procesuale, decât o structură în sensul clasic al acestui concept. Deşi fără îndoială încorporează şi unele elemente umane intangibile în mod direct, dar cu o forţă de influenţare substanţială asupra tuturor activităţilor firmei datorită determinării lor umane. Aceasta este o combinaţie de elemente umane conştiente şi inconştiente, raţionale şi iraţionale, de grup şi individuale între care se derulează complexe şi fluide influenţări, cu un impact major asupra funcţionalităţii şi performanţelor sistemului respectiv.

Înţelegerea culturii organizaţionale în toată **complexitatea sa** este chiar premisa introducerii managementului performant al resurselor umane la nivelul organizaţiilor indiferent de natura şi dimensiunea sa.[13]

Marian Năstase, afirmă următoarele: *"cultura organizaţională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor şi comportamentelor ce sunt dominante într-o organizaţie, sunt transmise generaţiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simţi şi acţiona şi care au o influenţă determinantă asupra rezultatelor şi evoluţiei acesteia[14]"*

În ciuda atâtor definiţii, se observă că există **o serie de trăsături comune[15]:**

- toate definiţiile au în vedere un set de înţelesuri şi valori ce aparţin indivizilor din organizaţie;
- valorile, credinţele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente şi diferite structuri, formale şi informale;
- elementele culturii organizaţionale au nevoie de o perioadă relative mare de timp pentru a se forma;
- înţelesurile şi valorile ce constituie baza culturii organizaţionale sunt o sinteză a celor individuale şi a celor naţionale, apărând la intersecţia dintre cele două mari categorii de elemente;

---

[13] Nicolescu O, Verboncu I, *Management*, Ediţia a III revizuită, Bucureşti, Editura Economică 1999, p.402.

[14] Năstase, M., *Cultura arganizaţională şi managerială*. Curs digital, Biblioteca digitală ASE, Bucureşti, 2004, p.3.

[15] Hofstede, G., *Cultures and Organizations*, London Harper Collins Business, 1994, p. 5.

- cultura organizațională se constituie într-un cadru de referință pentru membrii organizației;
- formele de manifestare ale culturii organizaționale influențează semnificativ evoluția și performanțele organizației. [16]

Ion Popa afirmă că *exista o serie de scopuri ale trasării culturii organizației*:

- Cultura organizațională poate constitui un punct de plecare pentru identificarea schimbărilor necesare pentru a implementa o nouă strategie[17].
- Prin trasarea unor aspecte din cultura organizațională se pot identifica barierele care stau în calea schimbării.
- Scoaterea în evidență a ceea ce este luat ca bun poate fi un mod util de a re-analiza ceea ce în mod normal nu este pus la îndoială. Daca nimeni nu pune la îndoială lucrurile care trebuie luate ca bune atunci, inevitabil, schimbarea va fi dificilă.
- De asemenea, se poate observa unde există legături între aspectele culturii organizaționale care rezistă în mod special schimbării.

În noile organizații se dezvoltă o cultură provenind **dintr-o diversitate** de surse care reflectă adesea imaginația și **orientarea indivizilor** implicați în inițierea afacerilor.

Majoritatea specialiștilor susțin faptul că există **trei dimensiuni majore ale culturii** care pot constitui obiectul oricărei **analize a impactului** probabil asupra unei anume corporații: **direcția, pătrunderea și forța.**

Direcția se referă la gradul în care o cultură sprijină, mai mult decât împiedică, atingerea obiectivelor grupului. *Pătrunderea* sau nivelul de împrăștiere exprimă întinderea pe care o are cultura, respectiv proporția împărtășirii ei de către membrii organizației. *Forța* ne arată nivelul de înrădăcinare a valorilor, respectiv nivelul de acceptare a valorilor și a celorlalte aspecte ale culturii organizaționale.

O problemă controversată în literatura de specialitate[18] se referă la raporturile dintre cultura organizațională și climatul organizațional. Anumite păreri se suprapun integral sau parțial, în timp ce altele sunt considerate absolut distincte. Din acest punct de vedere este interesantă recenta abordare a lui Denison[19] care contrapune climatul organizațional și cultura, îndeosebi din punct de vedere al cercetării lor, pe care o arătăm în Tabelulul nr.1.1.

---

[16] Năstase M., *Cultură organizațională și managerială*, Editura ASE, București, 2004, p.29.

[17] Popa I., *Management general*, București, Editura ASE, 2005, p. 38.

[18] Anderson, N.R., West, M.A., "The team climate inventory: Development of the TCI and its applications în teambuilding for innovativeness." European *Journal of Work and Organizational Behavior*, 19, 1996, pp. 235-258.

[19] Nicolescu, O. (coord.), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, Bucureşti, 1999, cap.6.

Tabelul 2.1 - Contrapunerea culturii şi climatului organizaţional din perspectiva cercetării ştiinţifice

Nr. crt.	Criterii	Literatura culturii organizaţionale	Literatura climatului organizaţional
1.	Epistemologic	Conceptualizată şi ideografică	Comparativă
2.	Unghiul analizei	Etică (din punct de vedere al apariţiei)	Etică
3.	Metodologic	Predominant cantitativă	Predominant calitativă
4.	Obiectul analizei	Centrată pe valori şi ipoteze	Axată pe manifestări umane *„superficiale"*
5.	Orientarea temporală	Istorică, evolutivă	Centrată pe stări de fapt cu punctări fără continuitate temporală
6.	Suportul teoretic	Abordare teoretică *„critică"*, bazată pe construcţie socială	Teoria domeniului a lui Lewinan
7.	Ştiinţe implicate major	Sociologia şi antropologia	Psihologia

Sursă: O. Nicolescu, I. Verboncu, Fundamentele managementului organizaţiei, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2002, cap. 6

Climatul organizaţional[20] exprimă starea de spirit a personalului, ce pretinde să predomine într-o anumită perioadă, ca reflectare atât a culturii organizaţionale, cât şi a evoluţiilor recente a organizaţiei, în special manageriale şi economice.

Climatul organizaţional este determinat în mare măsură de cultura organizaţională şi poate prezenta o **dinamică proprie** a cărei cunoaştere şi luare în considerare de către manageri prezintă o importanţă **pragmatică** apreciabilă.

1.2 Factorii determinanţi ai culturii organizaţionale

Succesul unei companii este condiţionat de măsura în care personalul acţionează unitar pentru atingerea scopurilor organizaţiei. Un factor determinant ce influenţează unităţile de acţiune a personalului îl reprezintă aşa numita *„cultură organizaţională"*. Importanţa acesteia reiese îndeosebi din impactul pe care îl are asupra rezultatelor unei organizaţii[21].

Astfel, indiferent dacă vorbim de o societate comercială, de o instituţie publică, sau de o fundaţie, cultura organizaţională reprezintă unul din factorii principali ce

[20] Reichers, A.E., Schneider, B., "Climate and culture: An evolution of constructs." în Schneider B., *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco. 1990, p. 22.

[21] Karel De Witte, Jaap J. van Muijen, European Journal of Work and Organizational Psychology, *Organizational Culture*, Psychology Press, Sussex, 1999, pp. 497-502.

pot determina succesul sau insuccesul acelei organizați - succes măsurat prin gradul de satisfacție oferit de organizația celor interesați de rezultatele ei.

Cultura organizațională reprezintă pentru organizație **o garanție a supraviețuirii** și **dezvoltării continue**, indiferent dacă activează pe o piață activ concurențială sau într-un mediu social, politic sau economic neprielnic.

Cultura organizațională, prin componentele sale, dictează anumite norme de comportament ale angajaților, **ghidează** modul cum angajații percep și își reprezintă realitatea, modul cum este *„bine"* să reacționeze la schimbări.

Politicile organizaționale, sistemul de motivare, împărțirea sferelor de competență, caracteristicile comunicării reprezintă cele mai importante **elemente** ale activității instituționalizate. Modalitatea de funcționare are un **efect mare** asupra comportamentului, atitudinii angajaților.

Cultura organizațională este determinată de o serie de factori de natura endogenă și exogenă firmei, ce-și pun **amprenta** asupra caracteristicilor organizaționale[22]. Aceștia sunt reprezentați de: influența fondatorului, istoria firmei, așteptările personalului, caracteristicile forței de muncă, tehnologia informațională, tehnologia și produsele firmei, clienții, mediul economic, condițiile sociale, cultura națională, sistemul de evaluare și motivare, resursele firmei, legislație și globalizare, toți acești factori fiind reprezentați în Figura nr.1.1.

Figura 2.1 - Determinanții culturii organizaționale

Sursa: Năstase, M. ,Cultură organizațională și managerială,Editura ASE, București, 2004, p.31.

[22] Carmeli, A., Tischler, A., "The relationship between intangible organizational elements and organizational performance". *Strategic Management Journal 25* (13), 2004, pp. 1257–1278.

• *Influența fondatorului sau a Leadership-ului*

Membrii fondatori așează bazele culturii organizaționale. Viziunea și setul de valori ale fondatorilor este elementară în **formarea viziunii și setului de valori** a organizației. Munca fondatorilor are implicații de lungă durată asupra selecției angajaților, în formarea ariei de activitate a organizației și a pieței, precum și în desemnarea succesorilor[23].

Fondatorii sunt importanți prin:

- caracteristicile lor personale (educație, formare, origine, credințe, personalitate, experiențe, fapte, gesturi, caracteristici familiale);
- abaterea lor de la epoca în care trăiau (mediul, grupul, situația economică, originalitatea creației în raport cu mediul, piața etc.);
- principiile lor (legate de producția și gestionarea bunurilor sau serviciilor, funcționarea internă, relațiile cu clienții, furnizorii, etc.);

Managementul de nivel superior are posibilitatea, prin autoritatea pe care o are, să ia decizii care să afecteze în mod efectiv pe oricare dintre salariații firmei. Aceasta îi dă puterea de a influența semnificativ **cultura managerială** și **cultura organizațională** a firmei. **Impactul** este cu atât mai mare dacă el este proprietarul sau fondatorul afacerii respective.

Conform lui Nanus[24], nu există o forță mai mare care sa conducă o firma către excelenta, către succes pe termen mediu și lung, decât o viziune a viitorului și pe care autorul o definește ca fiind *„o construcție mentala pe care noi avem forța de a o transforma în realitate"*. Aceasta construcție se bazează pe un set de valori ce stau la baza culturii organizaționale. **Viziunea** prefigurează astfel starea viitoare a culturii organizaționale.

În esența, viziunea manageriala reprezintă o expresie directa a culturii manageriale. Dintr-o perspectiva a interpretării simbolice, viziunea ar putea servi mai departe, pentru crearea culturii organizaționale necesare succesului firmei în viitor și de a facilita transformările necesare pentru a ajunge la rezultatul dorit.

Important este și modul în care liderul/managerii reușesc sa transmită propria viziune potențialilor susținători. Aceștia **interpretează** printr-o serie de procese individuale și de grup evenimentele organizaționale si, pe aceasta baza, ei decid ce modele comportamentale vor adopta în viitor.

Leadership-ul și cultura sunt interdependente[25]. Fiecare are nevoie de celălalt. Creatorul unei firme își dezvoltă, pe lângă o serie de procese de muncă și

---

[23] Ibidem[31], p. 33.

[24] Nanus, B., Bennis, W., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Business, New York, 1997, pp. 213–237

[25] Lok, P., Crawford, J., The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction în organizational change and development, *Leadership, Organization Development Journal, 20(7),* 1999, pp. 365-379.

produse, o cultură de muncă, ce reflectă imaginea sa, credința sa despre ceea ce trebuie să se întâmple în firmă pentru ca acesta să supraviețuiască și să se bucure de succes.

Plecând de la ideea inițială, întreprinzătorul **cooptează** alte persoane care îi împărtășesc viziunea. În timpul, grupul se extinde și are loc un **proces de învățare** organizațională, ulterior apar și se fixează **elemente culturale** bazate pe viziunea acestuia. Leadership-ul este **creatorul** caracteristicilor culturii organizației pe care a înființat-o. Liderii reprezintă adevărate **modele** pentru cei care lucrează în organizația respectivă, cât și pentru persoanele din afară care intră în contact cu aceasta sub o formă sau alta.

Un rol deosebit pentru fondator și urmașii acestuia îl reprezintă **necesitatea** de a crea un scop instituționalizat (ce este ulterior concretizat în obiective) și de **a da** un înțeles specific activității celor pe care îi conduc, cu toate resursele de care dispun. În acest sens, este recomandabil ca **liderii** să aibă o capacitate mare de empatie cu susținătorii lor, să poată să-i înțeleagă și să se facă înțeleși.

Principala sursă a **capacității de persuasiune** a liderului, a puterii sale, o reprezintă ***propria sa bază culturală***, sistemul lui de credințe, atitudini și comportamente, valori, în care el crede cu convingere și care îi **marchează** acțiunile definitoriu[26].

• ***Istoria și tradiția firmei***

Marin Năstase afirmă: *"Natura umană este cea care determină dorința oamenilor de a-și structura viața, de a avea un cadru cunoscut în care să se miște, astfel încât ei să-și poată adapta cu succes comportamentul la cerințele mediului."*

Când oamenii sunt obișnuiți cu un anumit context, se bucură de o stabilitate emoțională și intelectuală mai mare, nu trebuie să stea în permanență încordați, așteptând ca **elemente imprevizibile** să le dicteze un alt comportament decât cel obișnuit. De aceea, ei se simt confortabil în anumite organizații, cu anumiți oameni în jurul lor, pe care-i cunosc și care nu le prezinte situații inedite ce pot solicita un consum suplimentar de resurse.

Chiar dacă mediul are o serie de trăsături neplăcute, le cunoști, știi cum să le eviți sau ți-ai dezvoltat deja niște mecanisme de apărare specifice.

Incertitudinea, teama apar atunci când există posibilitatea să apară elemente necunoscute, când te gândești că va trebui **să schimbi** o serie de lucruri fără a cunoaște însă amploarea și durata acestora.

Este evident că mulți oameni preferă stabilitatea și nu se simt în largul lor atunci când ies dintr-o anumită rutină.

---

[26] Năstase, M., *„Determinanții culturii organizaționale"*, Revista Economia nr.1-2, ASE București, 2002, p.72.

Aceste modele de comportament, dezvoltate de-a lungul timpului şi considerate ca norme general acceptate de componenţii unei colectivităţi, sunt, în fapt, **tradiţiile** pe care grupul le-a format şi le perpetuează.

Tradiţia şi istoria reprezintă factori puternici de ***modelare*** a culturii organizaţionale. Membrii grupului îşi amintesc o serie de evenimente din trecut, ce **transmit** mesaje simbolice atât pentru ei, cât şi pentru noii veniţi.[27]

• ***Aşteptările personalului firmei***

Salariaţii din cadrul organizaţiei constituie, alături de manageri, unul din factorii determinanţi ai culturii sale. Numărul, pregătirea, vârsta, sexul, temperamentul etc. acestora sunt tot atâţia parametri umani care marchează în multiple şi diverse moduri **sistemul de valori** al personalului, cerinţele, aşteptările şi aspiraţiile sale, normele şi comportamentul organizaţional etc.

Dinamica parametrilor umani manifestă o tendinţă de accelerare ce se reflectă direct şi intens în evoluţia culturii organizaţionale[28].

Încă de la început, angajaţii iau cunoştinţă despre cererile firmei, prin intermediul modalităţilor de recrutare, selecţie şi angajare. Ele devin şi mai clare în perioadă de integrare, cât şi pe măsură noul angajat începe să lucreze şi să interpreteze corect o serie de procese şi fenomene din firmă.

Toţi angajaţii au la început imboldul de a se conforma aşteptărilor firmei şi adoptă un comportament adecvat pentru a nu intra în conflict sau pentru a fi recompensat.

În cazul în care între elementele **formale** şi **informale** există diferenţe mari, percepţia salariatului va fi una conflictuală, ce va avea ca rezultat, o adaptare predominantă la structura informală şi va duce la manifestarea unui comportament în consecinţă, care va avea rezultate nefavorabile pentru firmă.

• ***Caracteristicile forţei de muncă***

Acestea au în vedere diferenţierea forţei de muncă în anumite categorii, în funcţie de o serie de criterii, cum ar fi: capacităţile fizice, rasa, vârsta, sexul, etc.

Mărimea firmei, exprimată, de regulă, prin cifra de afaceri, valoarea capitalului şi/sau numărul de personal, este în corelaţie directă în primul rând cu dimensiunea culturii organizaţionale. Mai mult decât atât, cu cât dimensiunea unei companii creşte, cu atât se amplifică şi se diversifică cultura organizaţională, devenind din ce în ce mai dificil de perceput şi de modelat.

---

[27] Năstase, M., *Cultură organizaţională şi managerială*, Editura ASE, Bucureşti, 2004, pp.31-32.

[28] Frăţilă, C.A., *Comportament organizaţional*, Editura EFES, Cluj- Napoca, 2004, pp. 181-199.

În aceste situații apelarea la specialiști în domeniul culturii organizaționale este **indispensabilă.** În prezent se manifestă, concomitent, **două tendințe:** de diminuare a dimensiunii medii a firmelor, efect al automatizării proceselor de producție, comercializare etc., al miniaturizării echipamentelor, creșterii gradului de informatizare a tuturor activităților; de dezvoltare a unor firme foarte puternice și mari, de regulă corporații transnaționale, ce marchează sensibil mecanismele și fluxurile economice naționale și internaționale. **Conținutul** și **formele evoluției** culturii organizaționale în cadrul acestora sunt sensibil diferite.

În acest context ca managerii trebuie să-și dezvolte o serie de aptitudini privind conducerea unui mediu multicultural, care să le permită ***dezvoltarea unui mediu favorabil diversității culturale și obținerii efectului de sinergie.***

Construirea unei culturi organizaționale puternice[29] nu înseamnă renunțarea la elementele culturale individuale, ci ea solicită recunoașterea valorilor esențiale ale firmei, așa cum rezultă din **viziunea** și **misiunea** firmei. În consecință, ceea ce se solicită este o armonizare a valorilor, credințelor, simbolurilor individuale cu cele promovate de organizație. Managerii care doresc și reușesc să păstreze o diversitate a forței de muncă creează și mediul ce oferă satisfacțiile așteptate de salariați prin oferirea posibilității de a-și manifesta *identitatea culturală*[30].

- ***Tehnica și tehnologia utilizată***

Tehnica și tehnologia utilizată. Această variabilă are în vedere atât gradul de înzestrare tehnică al firmelor, cât și tipul și randamentul tehnologiilor folosite. Este binecunoscut faptul că ultimele decenii sunt marcate de o pronunțată amplificare a gradului de dotare tehnică a firmelor având drept conținut automatizarea flexibilă, informatizarea și robotizarea proceselor de producție.

Ca urmare, se constată o *„rarefiere"* relativă a forței de muncă din întreprinderi, reflectată în contacte umane mai puțin frecvente și intense, cu consecințe directe asupra conținutului și dinamicii culturii organizaționale, atât pozitive, cât și negative (favorizarea apariției stresului organizațional, a alinierii organizaționale etc.).

Informatizarea activităților firmei este conectată într-o măsură sporită la evoluția variabilei precedente, ca urmare a informatizării tehnologiei. Informatizarea nu poate și nu trebuie redusă doar la această latură, firmele moderne se caracterizează prin informatizarea ansamblului activităților începând cu cele ale funcționarilor și terminând cu munca managerilor. **Informatizarea,** prin birotica și softurile care-i sunt asociate marchează puternic conținutul și modalitățile de

---

[29] Wallace, J., Hunt, J., Richards, C., The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management, 12(7),* 1999, pp.. 548-564.

[30] Ibidem[31], pp. 33-34.

realizare a muncii tuturor salariaţilor reflectându-se în sistemul de valori, aspiraţii şi aşteptări, în simboluri, ceremonii, roluri, statuturi, mituri etc.

Organizaţia informatizată, care este fără îndoială tipul de organizaţie ce se va predomina în viitorul apropiat în ţările dezvoltate, va prezenta numeroase particularităţi cultural-organizaţionale de cea mai mare importanţă pentru performanţele sale.

• ***Sistemul de evaluare şi motivare***

În general, firmele evaluează ce este important pentru ele, ce consideră ele că le aduce valoare şi le face atractive (exemplu: vânzări, profituri, profit/acţiune etc.). Numeroase firme prezintă cifrele realizărilor în lunile curente şi le compară cu nivelul previzionat sau cu cele acumulate în perioadele anterioare. Astfel, se asigură un ***feedback*** permanent pentru manageri şi salariaţi, aceştia putând să se raporteze din punctul de vedere al performanţelor cu aşteptările propuse.

Metoda prin care se face evaluarea (frecvenţa, tipul etc.) şi reflectarea acesteia în motivarea angajaţilor generează un anumit comportament specific, deoarece salariaţii vor amplifica acele elemente ce ştiu că se evaluează şi care contează cel mai mult, astfel încât în final ***să-şi maximizeze beneficiile obţinute***[31].

Sistemul de management al firmei[32], prin caracteristicile sale metodologico-manageriale, decizionale, informaţionale şi structural-organizatorice, are o puternică influenţă asupra conFigura ţiei culturii organizaţionale. De regulă, un sistem de management bine cristalizat, cu o funcţionalitate ridicată, bazat pe o puternică motivare a salariaţilor şi grupurilor de personal din cadrul firmei, facilitează formarea unei culturi organizaţionale puternice. Profesionalismul managerilor se reflectă **predominant** în capacitatea de a proiecta şi implementa sisteme manageriale performante şi, concomitent, culturi organizaţionale competitive.

• ***Situaţia economică a organizaţiei***

Toate celelalte variabile fiind identice, cultura organizaţională diferă între firme în funcţie de situaţia lor economică. Fără nici un dubiu, situaţia economică influenţează cultura organizaţională prin mărimea şi accesibilitatea resurselor pentru salariaţi, prin restricţiile, respectiv facilităţile economice practicate, prin intensitatea stresului economic asupra evoluţiei firmei şi a salariaţilor în cadrul său. Deşi influenţa situaţiei economice asupra culturii organizaţionale se remarcă în special

---

[31] Ibidem, p.34.

[32] Yahyagil, M.Y., *The Employee Perceptions Of Organizational Climate And Its Relationship With Job Satisfaction in An Private Healthcare Organization*, The Proceedings of International Conference on Challenging the Frontiers in Global Business, Technology, 24, Eds. N.Delener, C.Chao, 2003, pp.1339-1349.

când aceasta nu este prea bună, impactul său nu este mai puțin important când firma prosperă economic. Într-o atare situație este mult mai facil şi eficace de remodelat cultura organizațională, fireşte printr-o abordare profesionistă.

Faza ciclului de viață al firmei în care se află aceasta este un factor deosebit de important deşi mai puțin luat în considerare. Fiecare firmă, la fel ca fiecare om, se află într-un anumit stadiu al evoluției. Fazele de viață, considerate de regulă de specialiști, sunt următoarele: *naşterea sau înființarea, tinerețea sau creşterea rapidă, maturitatea sau fructificarea investițiilor precedente, bătrânețea sau declinul economic.*

De reținut că un bun management ia măsuri manageriale, tehnice şi economice în fazele de dezvoltare sau maturitate ale firmei, astfel încât să se reînnoade dezvoltarea sa amânând producerea fazei de declin sau chiar generând o ***„nouă tinerețe organizațională".***

Scopul şi obiectivele organizației[33], care firmele conduse profesionist sunt încorporate în strategii şi politici coerente şi realiste. Stabilirea precisă a scopurilor şi obiectivelor organizației, cunoaşterea lor de către salariații firmei, asigurarea întrepătrunderii dintre scopurile şi obiectivele firmei cu cele ale salariaților sunt elemente esențiale pentru **remodelarea culturii organizaționale.**

De reținut că influențarea culturii organizaționale are loc şi atunci când scopurile şi obiectivele organizației nu sunt stabilite sau nu sunt cunoscute de către salariați. Din păcate, într-o asemenea situație influența este predominant negativă.

Mediul economic al firmei este strâns legat de factorul precedent. Mediul economic însă înseamnă mai mult decât mediul juridico-instituțional, întrucât reflectă starea de **funcționalitate şi performanță** a economiei naționale[34].

Când economia națională înregistrează un proces de creştere economică rapidă, derularea agenților economici se realizează în condiții fiscale, bancare, comerciale, net superioare. Dimpotrivă, când economia națională se află în situație de criză, atunci mediul economic exercită stresuri economice mai multe şi mai intense asupra firmelor. Acestea se restrâng direct şi indirect asupra **componentelor** culturii organizaționale aspirații, aşteptări, credințe, norme de comportament etc.

Clienții şi resursele firmei

Fiecare cultură de organizație este unică, iar unele dintre culturi sunt atât de bine definite de interacțiunile cu clienții, încât acestea devin *"ingredientul secret"* pentru succesul organizației[35].

---

[33] Wallach, E., Individuals and organizations: The cultural match, *Training and Development Journal, 2,* 1983, pp. 28-36.

[34] Zait, D., Spalanzani, *A., La recherche en management et en économie: Repères épistémologiques et méthodologiques*, l'Harmattan, 2009, p.75.

Clienții influențează cultura prin segmentul de piață căruia se adresează organizația, datorită dimensiunilor, nivelului exigențelor, potențialului și perspectivelor de dezvoltare foarte diferite.

Orientarea către clienți (customer awareness) este un termen vast, folosit pentru a acoperi toate componentele care contribuie la menținerea unei relații eficiente cu clienții. Succesul tuturor organizațiilor se bazează pe capacitatea de a gestiona așteptările clienților lor, facilitând loialitatea și investițiile (financiare sau de alt gen).

Construirea unor relații eficiente și productive cu clienții este de importanță crucială pentru buna funcționare a oricărei organizații.

Așteptările clienților evoluează în mod constant și este esențial ca organizațiile să întrețină legătura cu aceștia dacă doresc să îi păstreze. A fi centrat sau orientat către client poate reprezenta o provocare, deoarece înseamnă să te gândești întotdeauna la ce vor într-adevăr clienții și cum poți să atingi, sau chiar mai bine, cum să le depășești așteptările. Este de asemenea esențial să menții o stare de alertă față de clienți, să analizezi ce vor și să tratezi bine și prompt orice probleme ridicate de aceștia (de exemplu plângerile).

Atenția acordată clienților diferă mult în **funcție de puterea de negociere** a acestora. În acest fel se intersectează două sisteme de valori, atitudini și comportamente ***cu impact reciproc remarcabil.*** Existența unei forțe de muncă diversificată în concordanță cu o cultură organizațională bine structurată poate fi un element de atragere a unor noi clienți.

Disponibilitățile resurselor pentru o firmă joacă un rol important în crearea unui tip specific de climat organizatoric. Acolo unde resursele sunt limitate, se dezvoltă o atitudine competitivă în cadrul firmei, fiecare sector încercând să arate că el are performanțe și perspective mai bune, pentru a atrage o cantitatea mai mare din acestea. Uneori, însă, situația poate scăpa de sub control, apar și se manifestă reacții dure între componenții firmei, ce pot genera conflicte distructive pentru aceasta.

În firmele unde există o disponibilitate adecvată a resurselor pentru ca salariații să-și poată îndeplini sarcinile, aceștia sunt mai relaxați, mai încrezători în finalitatea demersurilor lor. Cu toate acestea, acolo unde exista resurse considerabile, apare pericolul ca salariații să nu mai fie suficient de motivați și chiar să irosească o parte apreciabilă a resurselor respective[36].

Mediul legislativ

Mediul legislativ sau juridico-instituțional se referă la ansamblul legilor, ordonanțelor, metodologilor, instituțiilor pe care statul de drept le pune în operă în

---

[35] Hunter, S. T., Bedell, K. E., Mumford, M. D., Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal, 19(1),* 2007, pp. 69-90.

[36] Ibidem[41], p. 74.

fiecare țară. Prin intermediul lor se stabilesc principalele reguli ale înființării, funcționării, dezvoltării și lichidării firmelor, toate procesele din cadrul lor, inclusiv cele aferente culturii organizaționale, vor înregistra mai lesne și mai rapid evoluții pozitive. Dimpotrivă, când mediul juridico-instituțional este incomplet, insuficient armonizat și nu are în vedere cu prioritate ***obținerea de performanțe economice***, tot ceea ce se derulează în firmă este afectat negativ.

În asemenea situații, funcția de protecție a culturii organizaționale devine esențială situându-se în prim-plan, celelalte funcții ale sale, care de fapt **influențează** creșterea performanțelor firmei, trecând în plan secund.

Legislația, afirmă Marian Năstase, se reflectă atât în modul în care este firma organizată, cât și în natura activităților desfășurate. Legea prevede existența unor organisme de management participativ cu roluri bine determinate pentru funcționalitatea acestora, în majoritatea țărilor. Totodată, sunt obligatorii existența unor documente organizatorice, a unor proceduri de muncă (exemplu: pentru protecția muncii) etc.

Relațiile dintre management și sindicate au la bază o legislație specifică, ce ***modelează*** interacțiunile dintre cele două părți.

Filosofia pe care firmele și-o dezvoltă cuprinde sub diferite forme o serie de elemente legislative, care subliniază normele stabilite de societate atât pe plan intern, cât și extern. Lucrul acesta este foarte vizibil acum cu firmele ce încorporează în viziunea lor, în valorile pe care le promovează, elementele de protecție a mediului, de apărare și/sau refacere a condițiilor naturale.[37]

• ***Cultura națională***

Cultura națională reprezintă unul dintre determinanții cei mai puternici ai culturii organizaționale. Astfel, studiile desfășurate în ultimii ani de către specialiști renumiți (Hofstede, Trompenaars) au reliefat faptul că există anumite «modele» culturale ce caracterizează diferitele națiuni. Modul de gândire, decizie și acțiune îmbracă forme diverse ce reflectă ***istoria și evoluțiile recente*** ale componenților acestei colectivități.

Cultura națională a unei țari, se suprapune deseori culturii economice a acestei țări și prezintă numeroase particularități de natură umană, care se răsfrâng în mod direct în parametrii cvasitotalității variabilelor precedente și cu un plus de intensitate asupra salariaților, managerilor, proprietarilor, mediul juridico-instituțional și mediului economic. Concomitent, cultura națională, ca atare, determină în mod direct sistemul de valori, credințele, așteptările etc. ce formează cultura organizațională în fiecare firmă.

---

[37] Ibidem[41], p.74.

De aceea, se poate afirma fără teamă de a greşi că variabila cultura naţională este una dintre variabilele cu cea mai mare influenţă asupra culturii organizaţionale a firmelor.

Desigur, determinarea conţinutului şi modalităţilor de exercitare a acestui impact îmbracă forme diferite de la un agent economic la altul, necesitând pentru cunoaştere o ***analiză*** specială.[38]

• ***Globalizarea***

Realizarea obiectivelor şi proiectelor unei organizaţii presupune identificarea şi asumarea unor riscuri multiple, cum ar fi: schimbările de mediu sau interne, conceperea

unor strategii nerealiste, erori şi omisiuni în proiectare şi execuţie, etc.

Considerând că schimbarea ***accentuează reînnoirea***, dar şi ***incertitudinea*** şi ***riscul***, se poate spune că în această perioadă de criză, trebuie să se introducă unele măsuri *de schimbare în organizaţii în beneficiul angajaţilor şi a clienţilor*. Aceste măsuri trebuie să fie din punctul de vedere al schimbării organizaţionale, centrate pe *valorile cunoaşterii, ale schimbării mentalităţii managerilor şi salariaţilor cât şi al modului de comunicare, de acţiune al firmelor*, adică ale schimbării nivelului de cultură organizaţională.

Globalizarea este însă un fenomenul care obligă firmele să ia în considerare un complex mai mare de factori, într-o viziune internaţională. Fie în mod activ, fie pasiv, activităţile unei firme sunt influenţate de diferitele acorduri comerciale încheiate cu diverse ţări, de apariţia unor produse concurente directe sau de substituţie, livrate de firme străine etc.

Din această cauză, managerii moderni trebuie să gândească dincolo de mediul lor intern, să-şi privească firma ca o piesă într-un mozaic internaţional. Ei vor privi lumea ca sursă de potenţiale pieţe, noi furnizori şi locuri de producţie.

1.3 Niveluri ale culturii organizaţionale

Abordările conţinutului culturii organizaţionale, chiar dacă diferă într-o măsură apreciabilă, au un element comun – identificarea mai multor niveluri care se suprapun.

Kotter şi Heskett descriu **două nivele ale culturii organizaţionale:**

1. **Primul** nivel - invizibil, prin excelenţă conservator (greu de schimbat), cuprinde valorile împărtăşite de membrii organizaţiei care tind să modeleze comportamentul colectiv;

---

[38] Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizaţional*, Editura Universitară, Bucureşti, 2008, p.34.

2. **Al doilea nivel** - vizibil, mai uşor de schimbat, se referă la normele de comportament care se transmit noilor membri ai organizației şi sunt corelate cu un sistem de recompense şi sancțiuni care funcționează în concordanță cu sistemul de valori acceptat şi împărtăşit de membrii organizației.[39]

Astfel, Wiliams, Dobson şi Walters[40] structurează **elementele culturii organizaționale pe trei niveluri:**

1. **al credințelor şi convingerilor,** întipărit în conştiința personalului de care adesea acesta nu este conştient;

2. **al valorilor şi atitudinilor,** pentru care salariații organizației optează şi pe care le etalează;

3. **al comportamentului individual şi de grup** în cadrul organizației, care poate fi perceput prin observații.

Aceste trei **"straturi culturale"** interacționează în multiple moduri astfel încât o modificare în cadrul uneia determină modificarea şi în celelalte două.

O altă abordare ce aparține lui Rousseau[41], decelează **alte trei niveluri** în cadrul culturii organizaționale:

1. **nivelul exterior sau de suprafață,** compus din comportamente, sloganuri, documente şi alte elemente observabile ale culturii organizaționale cum ar fi: arhitectura clădirilor, a birourilor, mobilierul, ținuta vestimentară sau anumite proceduri organizaționale;

2. **nivelul secund,** alcătuit în principal din valorile şi normele ce sunt împărtăşite de salariații organizației referitoare la ce este bun sau rău în cadrul firmei, asumarea riscurilor, dezvoltarea organizației şi salariaților, serviciile oferite etc. şi se reflectă în simboluri şi limbajul utilizat în organizație;

3. **nivelul terțiar sau profund,** ce reuneşte credințele, convingerile salariaților, ipotezele lor majore privind sensul şi modalitățile de desfăşurare a activității organizației.[42]

Referitor la nivelul de suprafață trebuie să remarcăm, faptul că deşi este uşor de descoperit şi de perceput, nu trebuie să ne grăbim cu formularea unor concluzii în privința culturii organizaționale a firmei sau a grupului cu care intrăm în contact. Elementele de suprafață trebuiesc studiate în profunzime pentru că altfel există riscul ca interpretarea pe care o dăm să fie eronată.

Referitor la nivelul terțiar, trebuie să menționăm că valorile fundamentale sunt cele care, în general, nu se supun discuțiilor sau dezbaterilor fiind considerate din start ca singurele ce pot exista în mod normal.

---

[39] John, P., Kotter, J., Heskett, L., *Corporate culture and performance*, New York, The Free Press, 1992, pp. 92-99.

[40] Williams, A., Dobson, P., Walters, M., *Changing Culture: New Organizational Approaches.* London: IPM, 1989, pp. 24-31.

[41] Rousseau, D., *Assessing organizational culture: The case for multiple methods. Organizational climate and culture.* B. Schneider. San Francisco, Jossey-Bass, 1990a, pp.153-192.

[42] Roberts, D., *Designing Organizations*, Illinois: Irwin Homewood, 1986, pp.178.

În concluzie, ***cultura organizațională*** ne oferă anumite puncte de reper care ne ajută să interpretăm o paletă largă de semnale interne și externe organizației și astfel să ne putem ***crea propria hartă mentală și emoțională.***

Problematica nivelurilor culturii organizaționale este strâns legată de cea a subculturilor care o alcătuiesc. În funcție de apartenența organizatorică și profesia salariaților **există două tipuri de subculturi organizaționale:**

1. **Subculturile instituționale** – se conturează la nivelul principalelor subdiviziuni organizatorice ale firmei. Această subcultură este importantă în firmele de dimensiuni medii și mari, unde între principalele compartimente există diferențe majore datorate caracteristicilor și condițiilor definitorii diferite ale acesteia.

2. **Subculturile profesionale** – se referă la valorile, convingerile, aspirațiile la nivelul principalelor categorii de salariați, după profesiunea pe care aceștia o au. În firmele în care există un număr mare de salariați cu aceeași profesie sau cu profesii înrudite subculturii profesionale sunt bine conturate.

La nivelul culturii organizaționale, se pot identifica – conform opiniei profesorului Geert Hofstede[43] – **șase dimensiuni** pereche diferite:

1. *Orientarea spre proces în raport cu orientarea spre rezultate.* În culturile organizaționale orientate spre proces, salariații se concentrează asupra activității de realizat în sine și asupra mijloacelor utilizate, în timp ce pentru culturile centrate pe rezultate, componenții organizației depun eforturi deosebite pentru realizarea anumitor obiective.

2. *Orientarea spre salariați în raport cu orientarea spre muncă.* În primul caz, se manifestă un interes deosebit pentru luarea în considerare a problemelor personale, sociale cu care salariații se confruntă și pe managementul participativ, în timp ce în al doilea caz predomină interesul pentru activitatea profesională a salariaților, pe îmbunătățirea muncii la nivelul fiecărui post.

3. *Orientarea inter-organizațională în raport cu orientarea profesională intra / extra-organizațională.* În cadrul orientării inter-organizaționale salariații consideră că firma se preocupă atât de competența lor profesională cât și de situația lor familială. Identificarea intensă a salariaților ca interese, așteptări și comportamente de către managerii firmei în care aceștia lucrează face ca salariații să nu pună accent pe anticiparea viitorului personal. În timp ce În cultura organizațională de tip profesional specifică firmelor care folosesc salariați cu un ridicat nivel de pregătire și competență, perceperea salariaților este că pe firmă o interesează exclusiv doar competența pe care ei o poseda și o utilizează și că este de datoria lor să-și anticipeze și să-și pregătească viitorul.

4. *Orientarea spre un sistem deschis în raport cu orientarea spre un sistem închis.* În primul caz, se conturează o atmosferă destinsă, bazată pe un *„folclor"*

---

[43] Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996, p.207.

intern bogat, în care abundă glumele referitoare la companie şi muncă în cadrul său, în timp ce în al doilea caz predomină preocupările pentru normare şi standardizare.

5. *Orientarea de tip sistem deschis în raport cu cea de sistem închis.* Culturile organizaționale sunt primitoare față de salariații noi veniți şi receptive la doleanțele acestora (astfel încât aceştia în câteva săptămâni devin *„ai casei"*), în timp ce în al doilea caz se păstrează distanțele față de salariații recent angajați.

6. *Orientarea pragmatică în raport cu orientarea normativă (prescriptivă).* În cultura organizării pragmatice, întregul comportament este subordonat obținerii unor performanțe bune pe piață, şi satisfacerii clienților firmei, considerați esențiali pentru supraviețuirea şi dezvoltarea sa.

Cultura organizațională se exprimă, de exemplu prin: *natura oamenilor (buni, răi, activ, pasivi, grija față de client, respectul față de persoană, concentrarea pe performantă), natura relațiilor interpersonale (lucrul în echipă, solidaritatea, disputele, competiția), stilul de management (orientat spre realizarea sarcinilor, dominant, orientat spre oameni), declarațiile formale (precum declarațiile de misiune şi viziune), structura organizațională (birocratică sau echipe care se auto-conduc), politica de management a resurselor umane (precum îndrumarea, evaluarea performanțelor, dezvoltarea competențelor), sistemul de comunicare (formal, informal, comunicarea deschisă), regulamente specifice (reguli, ghiduri, proceduri), tradițiile organizației.*

Charles Smith definește cultura organizațională ca pe un set de convingeri, atitudini, valori, proceduri şi practici, ale căror adevăr, corectitudine, necesitate şi importanță sunt întărite de gândurile, cuvintele şi acțiunile oamenilor[44].

Cultura îi unește pe oameni ***într-un grup identificabil*** şi de durată şi le modelează comportamentul, reacțiile, răspunsurile, aşteptările, dezamăgirile, încrederea şi neîncrederea, apropierea şi distanța, libertatea şi teama.

Hubert K. Rampersad a divizat cultura organizațională în **două niveluri** (vezi Figura nr. 1.2):

- **O parte explicită, vizibilă (practica culturală)** care include şabloane comportamentale şi expresiile culturale ale oamenilor precum şi principiile afacerii, codurile de comportament, artefacte, logo-ul afacerii, tradiții, jargonul, zvonurile, miturile, ceremoniile, ritualurile şi credințele.
- **O parte implicită, invizibilă (miezul, nucleul)** care include regulile nescrise, presupunerile, aşteptările şi şabloanele invizibile de gândire.

[44] Charles, E., S., *Factorul Merlin - Căi către Regatul Organizațional*, Editura Codecs, 2001, p. 26.

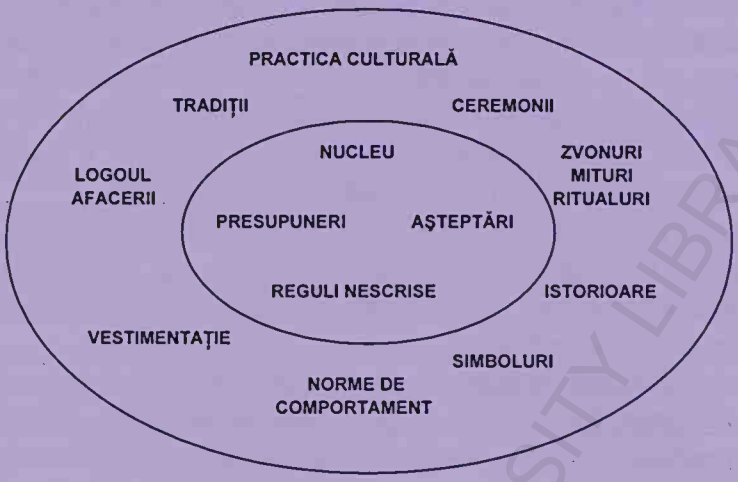


Figura 2.2 - Nivelele culturii organizaţionale
Sursa: Dr. Hubert K. Rampersad - Total Performance Scorecard, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 2005, pag. 285

În concluzie, deşi practica marilor firme relevă că în cadrul culturii organizatorice să se situeze în prim plan una sau alta din laturile celor ***şase dimensiuni***, totuşi acestea pot să coexiste în cadrul firmelor şi să se îmbine armonios astfel încât să conducă la rezultate şi performanţe superioare.

1.4 Elemente componente ale culturii organizaţionale

Când vorbim despre elementele componente ale culturii ne gândim mai curând la entităţi spirituale. Ceea ce ţine de latura materială integrăm de regulă la capitolul civilizaţie. Unii autori nu operează cu distincţia de principiu dintre cultură şi civilizaţie şi includ în cultură şi elemente de natură material[45].

Don Hellriegel şi John W. Slocum Jr.[46], analizează caracteristicile şi dinamica culturii organizaţionale. Potrivit acestor autori, cultura organizaţională reprezintă un model complex de convingeri şi aspiraţii împărtăşite de membrii săi. Cultura organizaţională include, potrivit acestor autori, **următoarele elemente:**

- filosofia după care se ghidează politica organizaţională în privinţa angajaţilor şi clienţilor;
- acţiuni comportamentale regulate care apar în interacţiunea dintre oameni, cum ar fi ritualuri şi ceremonii organizaţionale şi limbaje frecvent folosite;

---

[45] Stanciu, Ş., Ionescu, M., A., *Cultură organizaţională,* Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2005, p.44.

[46] Hellriegel, D., Slocum J. W Jr., *Organization Behavior*, Eleventh Edition, Publisher Thomson South-Western, Mason OH, USA, 2007, pp. 3-36.

- normele care sunt împărtășite/acceptate de grupurile de lucru din toată organizația, cum ar fi *"un salariu bun pentru o zi de muncă bună";*
- regulile pentru integrarea în organizație pe care un nou venit trebuie să le învețe pentru a deveni un membru acceptat;
- valorile dominante impuse într-o organizație, cum ar fi *„calitatea produsului";*
- sentimentul sau climatul care transpare într-o organizație prin felul în care membrii acesteia interacționează cu *"clienții"* sau alte persoane din exterior și prin aspectul fizic.

Cultura ***concentrează*** elemente spirituale și materiale adică obiectiv-subiective. Ele sunt manifestări concrete ale culturii organizaționale.

În opinia lui H. Triandis[47] prin cultură obiectivă sunt desemnate artefactele de natură materială din artă și știință. Cultura subiectivă reunește interpretările indivizilor asupra lumii. Perspectiva lui Triandis nu include în cultură comportamentul organizațional.

În contrapartidă, A. L. Kroeber și C. Kluckhohn[48] arată că **sistemele culturale** cuprind modelele implicite și explicite de comportament, dobândite și transmise prin simboluri și cuprinde nivelul spiritual, nivelul comportamental și nivelul artefactelor, după cum urmează:

- *nivelul comportamental* al culturii include modul de viață, interacțiunea și organizarea;
- *nivel spiritual* cultura cuprinde credințe, valori, cunoștințe, semnificații, simboluri și norme el influențează zona comportamentală și latura material;
- *nivelul artefactelor* de natură materială rezidă în instrumente sau construcții. Rezultatele științei, ale artei etc. sunt artefacte de natură spirituală.

Nu trebuie neglijat nici faptul că elementele componente ale culturii sunt influențate și de alte sisteme: social, biologic, fizic sau geologic (ecosistemul)[49].

Edgar Schein include în cultura organizațională regularitățile comportamentale ale interacțiunilor indivizilor precum limbajul, tradițiile, ritualurile, normele de grup și valorile normative explicite. El mai atașează filosofia formală tradusă în politici și ideologii care îi orientează pe membri organizației în raporturile cu clienții, regulile instituționale de natură formală și informală ce definesc **modurile de conducere** și de reglementare a relațiilor, apartenența la organizație, climatul socio-moral și arhitectura spațiului organizațional (mobilier, ordine, ambient etc.), abilitățile personale ca sumă a competențelor așteptate a fi puse în aplicare în raport cu realizarea sarcinilor de lucru și în relațiile cu mediul exterior organizației, modurile de gândire, modelele mentale și paradigmele lingvistice (practic toate elementele cognitive care structurează reprezentările, impresiile, gândurile, comunicarea etc.),

---

[47] Triandis H., *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1994, p.98.

[48] Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Vintage, New York, 1963, p.181.

[49] Ibidem[63], p.182.

semnificaţiile activate, modelele comprehensive ale rutinei şi evenimentelor asociate acesteia sau ale realizării sarcinilor de muncă, metaforele şi simbolurile ce transpar în idei, trăiri, imagini despre sine şi ***organizaţie obiectivate*** în viaţa cotidiană[50].

F. Williams, Dobson şi Walters structurează **elementele culturii organizaţionale** astfel: *credinţele şi convingerile întipărite în conştiinţa personalului şi de care adesea nu este conştient, valorile şi atitudinile pentru care salariaţii optează şi pe care le exhibă, comportamentul individual şi de grup din cadrul organizaţiei perceput prin observaţii spontane şi sistematice.*

Aceste **straturi culturale** interacţionează, astfel că o schimbare produsă la nivel de opinie se reflectă sub diverse forme în comportamentul personalului, valorile şi atitudinile, astfel încât în mod analog, modificările comportamentului individual şi de grup generează schimbări în convingerile şi atitudinile salariaţilor[51].

Elementele culturale capătă **dimensiuni notabile** în stilul managerial, relaţiile de muncă, mecanismele de motivare a angajaţilor, comportament, climat, strategiile de comunicare etc.

Simbolurile culturale[52] au rolul de emisar al mesajului sau exprimă filosofia organizaţiei atât pentru cei din interiorul acesteia, cât şi pentru cei din exterior. Ele pot fi gesturi, formule, imagini, cuvinte, sau obiecte care exprimă un aspect semnificativ, oferind semnificaţii comune membrilor organizaţiilor, permiţându-le să comunice şi să se armonizeze (denumirea firmei, *logo*-ul, inscripţionările valorilor după care se ghidează compania).

Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce dezvăluie filosofia, valorile, idealurile, credinţele sau aşteptările salariaţilor organizaţiei. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepţii şi a promova anumite valori şi comportamente în cadrul firmei; ele contribuie la orientarea gândirii, comportamentelor şi acţiunilor salariaţilor, la cristalizarea unor comportamente organizaţionale tipice, care predomină la nivelul firmei.

Valorile[53] au un rol crucial în determinarea orizontului de viaţă al persoanei. Problema genezei valorilor a suscitat o serie de teorii dintre care vom enunţa câteva.

Teoria materialistă conferă o valoare intrinsecă lucrurilor; cu alte cuvinte, valoarea este extrinsecă individului; un lucru are o proprietate individuală pe care angajatul o converteşte valoric.

---

[50] Schein E., *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bas Publishers, San Francisco, 1985, p.314.

[51] Armstrong, M., *Human Resource Management Practice*, 8th edition F. Williams, Dobson şi Walters, 2001, pp. 203 – 215

[52] Rafaeli, A., Worline, M., Symbols în Organizational Culture. în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (eds). *Handbook of Organizational Culture, Climate.* Thousand Oaks: Sage, 2000, pp. 71-85.

[53] Stackman, R., Pinder, C., Connor, P., Values Lost. în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (eds). Handbook of Organizational Culture, Climate. Thousand Oaks: Sage, 2000, pp. 37-54.

Teoria personalistă susține că valoarea își are originea în subiectivitatea umană, în voința sau trăirile sale; este un construct subiectiv, de origine afectivă.

Teoriile voluntariste sau hedoniste corelează valoarea cu plăcerea sau absența suferinței; orice are valoare dacă este sursă a plăcerii. Teoriile voluntariste consider valoarea ca fiind determinată de voința individului. Teoriile sintetice pledează pentru contribuția voinței și afectivității în generarea valorii. Există și perspective care pledează pentru ideea că valoarea este produsă de intervenția aspectelor cognitive (judecata despre un anume lucru generează valoare).

Gordon Allport[54] abordează valoarea din perspectiva credinței în termeni de dispoziție cognitivă motorie. Principiile organizării sîstemelor de valori sunt: *principiul polarității* – două valori se opun una alteia alcătuind un produs bipolar, în care entitățile se exclud reciproc; *principiul inegalității rangurilor* – ca putere valorile nu sunt egale ierarhic; *principiul proximității* – valorile cu putere apropiată se poziționează unele în apropierea altora; *principiul unității de sens* – valorile care urmăresc același sens au puteri cvasi-egale, creând unități axiologice; *principiul dominanței ierarhice* – o valoare este dominantă în raport cu valorile ierarhic inferioare.

Normele comportamentale sunt obișnuințele, tradițiile, ritualurile și ceremoniile în calitate de reguli nescrise ale organizației. Ele sunt purtătoarele unor simboluri prin a căror decodificare se comunică anumite mesaje și permit manifestarea consensului, a nevoii de apartenență la grup și de securitate.

Pe de o parte, normele pot fi *formale* – concentrate în reglementări oficiale și organizatorice (regulament de funcționare, de ordine interioară, manual de organizare, descrieri de funcții și posturi, decizii). Prevederile cuprinse în ***normele formale*** se referă la comportamentul pe care angajații trebuie să și-l asume la serviciu, la drepturile și obligațiile lor, la securitatea muncii, relațiile cu clienții, prezența, confidențialitatea, evaluarea performanțelor și acordarea recompenselor sau sancțiunilor.

Normele informale se transmit oral, prin exemple, și au o mare influență asupra angajaților. Ele se referă la relația șef/subaltern, la statutul perceput, la performanță, putere, transparență managerială, lucru în echipă, comunicare, grad de formalism, inovare și schimbare. Pentru întărirea normelor organizațiile își dezvoltă un sistem propriu de sancțiuni sau de recompense, iar experiența acumulată în organizație este decisivă pentru respectarea acestor cutume[55].

În activitatea curentă a firmei, ***normele formale*** și ***cele informale*** se întrepătrund, condiționând, într-o mare măsură, conținutul și modul de derulare a comportamentelor organizaționale predominante.

---

[54] Allport, G., *Structura și dezvoltarea personalității*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991, pp.141-143.

[55] Stanciu, Ș., Ionescu, M.,A., *Cultură organizațională*, Editura Comunicare.ro, București, 2005, p.46.

Ritualurile şi ceremoniile sunt activităţi de natură colectivă cu ecouri în îndeplinirea obiectivelor organizaţionale şi în atingerea performanţei. Ele sunt foarte importante din punct de vedere al reglării ataşamentului, încrederii şi implicării în angrenajul organizaţional.

Prin intermediul *ritualurilor* şi *ceremoniilor* se programează anumite evenimente şi modul lor de derulare, sărbătorindu-se valori şi comportamente majore din cadrul culturii organizaţionale.

Un ritual reprezintă un set de acţiuni planificate, cu conţinut dramatic, prin care anumite valori organizaţionale capătă o expresie culturală.

După Harison Trice şi Janice Beyer (în Nicolescu, 1999)[56] următoarea **tipologie a ritualurilor** poate fi structurată astfel:

- *ritualuri de degradare* - exprimă o pierdere de status, poziţie, rol, putere, etc.;
- *ritualuri de integrare* - au scopul de a dezvolta şi iniţia sentimentul de afiliere, ele reunesc evenimentele laice sau religioase la care participă membrii organizaţiei;
- *ritualuri de recunoaştere* - constând în aprecierea performanţelor sau realizărilor membrilor organizaţiei;
- *ritualuri de trecere - având ca obiect schimbarea statutelor, posturilor cât şi a rolurilor indivizilor în viaţa organizaţională;*
- *ritualuri de reînnoire* - implicând redimensionarea unor procese şi acţiuni organizaţionale;
- *ritualuri de reducere a conflictelor* - având scopul de a introduce scheme de atenuare şi stingere a conflictelor.

Pe lângă ritualurile enumerate mai sus, există şi *ritualuri de marcare* a frontierelor organizaţionale, care contribuie la **întărirea culturii** prin sancţionarea sau trasarea limitelor puterii precum şi *tabuurile* referitoare la trecerea sub tăcere a unor evenimente nedorite produse într-o organizaţie considerate surse de stres şi dezechilibru. Tabuurile apar de obicei în cazul evenimentelor dezastruoase produse în interiorul organizaţiei sau atunci când se fac asocieri nedorite legate de produse, când apar forţe concurente considerate părăsite sau atunci când apar din mediul extern organizaţiei evenimente nedorite (zvonuri rău voitoare).

În cadrul unei organizaţii pot să-şi facă apariţia anumite ***produse artificiale verbale*** care reprezintă alte obiectivări ale culturii[57] ce **reunesc:**

1. *Jargonul profesional* înseamnă schimbul de mesaje cu o anumită semnificaţie. Limbajul organizaţional face aluzie la cuvintele şi frazele tipice folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alţii sau la evenimente şi la organizaţie. Exemplele

---

[56] Harison Trice, Janice Beyer, op cit., Nicolescu, O., *Management*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1999, p. 287.

[57] Ibidem[70], p. 49.

sunt numeroase: *gazdă* sau *oaspete* în loc de *client*, *clientul nostru*, *stăpânul nostru* ș.a.m.d.

2. *Miturile* au rolul de a comunica mai departe evenimentele marcante sau insolite ale organizației. Ele mențin active valorile, comportamentele și simbolurile organizației. Totodată întăresc cultura și sunt un bun suport pentru învățare în cazul noilor veniți. *Miturile* sunt povești ce poartă și întăresc valorile, credințele, convingerile și atitudinile membrilor organizației, fiind surse de modele comportamentale.

3. *Istorioarele* se povestesc în mod repetat, ultima versiunea adăugând uneori detalii noi, mai mult sau mai puțin fictive și contribuind la întipărirea lor în memoria salariaților. Ele contribuie la conturarea unor trăsături specifice ale culturii organizaționale și la celebrarea virtuților eroilor firmei. De asemenea, conferă unicitate organizației și au o versiune pozitivă sau negativă.

Actorii sunt indivizii care își asumă roluri mai mult sau mai puțin importante în instituție și care au o viață scurtă. Eroii, în schimb, sunt indivizi exemplari ce fac parte din antologia umanului în organizație. Ei sunt cei ce structurează cultura și imaginea organizației[58]. De regulă, eroii fac parte din rândul liderilor carismatici, inițiatorilor sau a celora care au condus organizația cu succes.

Statutele și rolurile personalului nu sunt considerate de toți specialiștii drept parte integrantă a culturii organizaționale. Ele se află la intersecția dintre cultura organizațională, individ și colectivitate și sistemul organizatoric al firmei, pe care le influențează activ.

Statutul se referă la felul în care este percepută poziția individului în organizație comparativ cu alții. Statutul unui salariat are o **triplă determinare:**

- funcțională, reflectând profesia și tipul de activitate realizată (un inginer, în comparație cu un muncitor, are un statut funcțional superior);
- ierarhică, raportată la postul pe care salariatul îl ocupă, la sfera competențelor și la responsabilitățile ce îi sunt atribuite;
- personală sau informală oglindind cunoștințele, calitățile, aptitudinile și deprinderile angajatului respectiv. Statutul personal poate potența sau, dimpotrivă, **diminua** celelalte două statute, întrucât exprimă percepția pe care ceilalți salariați o au asupra valorii individuale a persoanei în cauză.

Aceste trei tipuri de determinări se întrepătrund, generând un statut global (în cazul managerilor, acesta este simbolizat și prin elemente concrete: birou separat, mobilier superior calitativ, asistentă proprie). În cadrul culturii organizaționale statutele îndeplinesc două funcții majore: realizarea unei comunicări eficace și asigurarea de stimulente pentru promovarea salariaților.

---

[58] Peponis, J., The spatial culture of factories. *Human Relations*, 1985, pp. 357-390.

Perspectivele[59] constau în acele idei, acțiuni și reguli care îi susțin pe membrii organizației și, implicit, organizația însăși în a reacționa adecvat la diverse situații de muncă. Perspectivele organizației sunt corelate mediului extern și trimit la oportunitățile de dezvoltare organizațională, la poziția pe piața muncii (ele sunt cuprinse în strategiile de dezvoltare). Perspectivele individuale urmăresc principiile atingerii performanței, modalitățile de formare, criteriile de selecție și ***perfecționarea membrilor***.

Perspectivele individului se referă la sistemul de promovare (centrat pe performanță sau centrat pe conformitatea cu normele interne), la criteriile de selecție (centrate pe recomandările salariaților sau pe recrutarea din medii exterioare) sau metodele de perfecționare (training, monitorizare, evaluare sistematică etc.).

Indivizii manifestă mai multe forme de integrare în universul organizațional căruia îi sunt membri. Integrarea lor în sistemul de valori și de credințe al organizației, precum și influența pe care un sistem cultural organizațional îl exercită asupra lor variază în natură și intensitate.

În interiorul aceleiași organizații[60] se manifestă patru tipuri de integrare a individului în cultura organizațională:

1. *Reproducerea exactă și integrală în structurile mentale ale indivizilor a credințelor, valorilor, semnificațiilor și simbolurilor organizației.* Cultura organizațională are un caracter unitar, reprezentând o mare parte a spațiului mental al angajaților și care exercită o influență puternică asupra comportamentului acestora, tolerând puține variații interpersonale și opțiuni individuale.

2. *Reproducerea parțială a sistemului cultural al organizației în schemele mentale ale membrilor săi* (mod de integrare mai răspândit). Valorile, credințele și simbolurile organizației exercită doar o influență relativă care contribuie la modelarea cadrului mental al angajaților. Socializarea lor profesională, apartenența anterioară la alte companii sau influențele activităților lor din afara organizației vin să limiteze aportul organizației la viziunea acestora despre lume[61].

3. *Refuzul individului de a se integra și menținerea unei relații interesate* fie ca proprie opțiune, fie pentru că organizația nu-i oferă individului o formă de relație care să-i convină mai mult.

4. *Relația de tip meta-cultural* presupune existența unor indivizi aflați de multă vreme în organizație, care înțeleg bine sistemul de valori și credințe, socializarea și așteptările membrilor. Totuși, din diverse motive, ei s-au distanțat de aceste fenomene și evită structurarea mentală care însoțește de obicei apartenența la o organizație. Această particularitate, rară în organizațiile cu o socializare puternică,

---

[59] Ibidem[70], pp.48-49.

[60] Schneider, B., "The People Make the Place" în *Personnel Psychology*, Nr. 40, 1997, p. 450.

[61] Brenton, A. L., Driskill, G. W., *Organizational Culture în Action: A Cultural Analysis Workbook*, Sage, London, 2010, p. 44.

dă indivizilor respective posibilitatea de a juca un rol important în timpul perioadelor de schimbări radicale şi de transformare a organizației.

Aceste modalități de integrare într-o cultură se pot manifesta simultan în aceeaşi organizație. Totuşi, culturile fundamentate se debarasează rapid de indivizii care nu vor să adopte ***sistemul de credințe şi valori*** pe care îl impune organizația.

Chiar dacă abordările referitoare la conținutul şi manifestările culturii organizaționale diferă adesea, elementul lor de legătură este tocmai ***conştientizarea*** acestei stratificări.

Oamenii vin într-o organizație cu propriile idei despre bunăstare, fericire, despre şefi şi subordonați; aceştia au propriile convingeri despre comportament şi limbaj, au eroii şi anti-eroii lor. Toate acestea fac parte din valorile pe care le percep, le respectă şi le promovează. Sfera practicilor sociale condiționează comportamentele individuale sau colective. Organizația însăşi are propriile standarde, determinate istoric, privind clienții, produsele şi relațiile de muncă, pe care le promovează prin intermediul agenților săi în scopul integrării noilor membri (istorizare a elementelor trecutului, impunerea unor constrângeri).

Cultura se bazează, la nivelul mai profund, pe **principii subiacente**, care de obicei sunt inconştiente, dar care se transformă, treptat, pe măsură ce organizația găseşte răspunsuri la anumite probleme, în convingeri puternice, a căror valabilitate nu mai este pusă în discuție (a se vedea Figura 1.3).[62]

Principiile care stau la baza unei culturi devin evidente abia în momentul în care apar **situații de criză** sau atunci când se pune problema schimbării fundamentale a culturii.

[62] Tapia, C., *Management et Sciences Humaines*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1991, p. 191.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

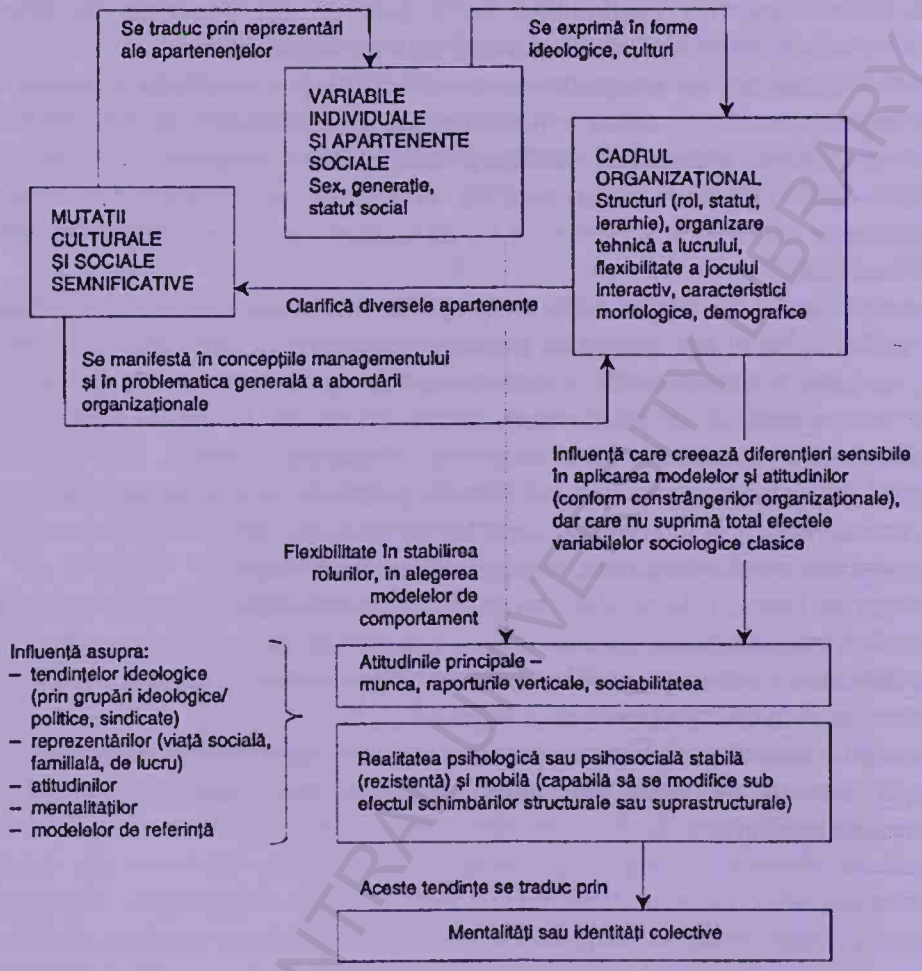


Figura 2.3 - Principiile subiacente ale culturii adaptată după Claude Tapia, Management et Sciences Humaines, Les Éditions d'organisation, Paris, 1991.p. 191.

O cultură, ea însăși un sistem, cuprinde diferite subsisteme pe care le putem analiza pentru a da o imagine corespunzătoare structurii totale. În acest context un subsistem, se referă la o regularitate interactivă sau interdependentă între componenții grupului formând un tot unitar. Este deosebit de importantă analiza asemănărilor și diferențelor dintre culturi, cu toate că pot exista diferențe semnificative în cadrul aceleiași culturi.

Potrivit lui W. R. Nord[63] subcultura *„prevede avantajele conceptului de cultură, dar permite și unitatea analizelor sociale a unor părți mai mici decât societatea în general"*. Multe modalități de analiză și concluzii se aplică la subculturi însă există unele prin care putem distinge mai bine subculturile.

Iată câțiva din factorii mai folositori care se utilizează în analiza subculturilor[64]: vârsta, regionalitatea, statutele (stările sociale), religiile:

- *Vârsta.* Proporția între generații sau neînțelegerea este un fenomen transcultural: oamenii tineri tind să-și împărtășească mult mai strâns și mai repede valorile și comportamentele altor tineri decât în cazul oamenilor mai în vârstă. Cercetătorii din științele sociale au atribuit această falie dintre generații unei diversități largi de factori***: tehnologie, creșterea comunicațiilor și dezvoltarea actuală din medicină și psihologie.*** Indiferent de cauze, totuși vor fi totdeauna implicații profunde deoarece pozițiile de autoritate vor aparține în general *„subculturii de vârstă"* care trebuie să se interconecteze cu *„subcultura tânără"* intrată în organizație.
- *Statutele (starea socială).* Cele mai multe societăți sunt stratificate într-o ierarhie de grupuri sociale bazată pe starea materială, castă sau clasă. Fiecare din aceste clase pot avea norme, valori și preferințe distincte care afectează comportarea lor ca membri ai unei organizații. în plus ocupația unei persoane este strâns legată de statutul social și amândouă pot fi întărite de sistemul educațional. Este de asemenea normal și de înțeles, că date fiind aceste diferențe culturale, să poată apărea conflicte destul de ușor, când o subcultură trebuie să interacționeze cu regularitate cu alta. Societatea contemporană este divizată pe baze economice, iar liniile de despărțire așează familiile în clasele: superioară, mijlocie și inferioară. Aceste diferențieri pot avea un impact substanțial asupra valorilor și atitudinilor, precum la fel pot influența eficacitatea diferiților factori organizaționali precum ***proiectarea sarcinii și leadership-ul.***
- *Regionalitatea.* Membrii subculturilor regionale, adesea au arătat valori de conduită diferită. Studiul lui Dalton asupra muncitorilor cei mai productivi a sugerat că *„spărgătorii de normă care sunt disponibili și capabili să violeze normele de producție ale grupului sunt de obicei din mediul rural, în timp ce cei care nu îndeplinesc normele vin din mediul urban."* Diferențe apar între două zone mai îndepărtate ale aceleiași țări sau chiar apropiate.
- *Religia.* Orice societate conține mai multe orientări religioase de mărimi diferite, unele având o orientare predominant centrală. Instruirea religioasă este un aspect major, principal, al procesului de socializare și nu este cu nimic surprinzător în faptul că astfel de diferențieri pot afecta comportarea membrilor societății.

---

[63] W.R. Nord , *apud* Gh. Gh. Ionescu, *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996. pp. 142-143

[64] Hofstede, G., Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach, *Journal of Management Studies*, Volume 35, Issue 1, 1998, pp. 1-12.

Eterogenitatea religioasă, într-o naţiune poate indica un potenţial de concurenţă şi diviziune. în general, marea majoritate a organizaţiilor sunt ne-sectante şi astfel cuprind o mulţime de grupuri religioase reprezentate în orice societate, deşi unele vor reclama că ele *„sunt mai de clasă"* decât altele. Pentru a evita conflictele, totuşi, managerii trebuie să ia în considerare diferenţele de valori dintre grupuri şi de asemenea trebuie să cunoască unele aspecte precum zilele religioase de repaus. Fiecare religie îşi are propriile zile de sărbătoare. Acestea efectuează şi modelele de consum şi comportamentul muncitorilor şi au ca rezultat un important impact organizaţional. în societăţile în care religia este importantă, instituţiile religioase vor juca un rol critic şi organizaţiile trebuie să ia în considerare impactul lor. O descriere ***comprehensivă a diferenţelor culturale*** este ***dezirabilă,*** dar încă nerealizabilă. Au fost în acest sens unele încercări care pot constitui un punct de plecare în iniţierea unor astfel de cercetări[65].

Subculturile instituţionale se conturează la nivelul principalelor subdiviziuni organizatorice ale firmei. Convingerile, aspiraţiile şi modul de comportament organizaţional prezintă anumite elemente specifice ce reflectă caracteristicile şi condiţiile definitorii ale activităţilor realizate în cadrul lor. ***Culturile instituţionale*** sunt importante îndeosebi în firmele de dimensiuni medii şi mari, cu activităţi de o mare complexitate şi diversitate, unde între principalele compartimente (ateliere, secţii, departamente, uzine etc.) există diferenţe majore.

Subculturile profesionale[66] reflectă specificul principalelor categorii de salariaţi după profesiunea pe care o au. Subculturile profesionale sunt bine conturate şi importante în cazul existenţei unui număr mare de salariaţi cu aceeaşi profesiune sau cu profesiuni înrudite, care sunt concentrate pe acelaşi amplasament în cadrul firmei. Subcultura profesională ***reflectă*** interesele, aşteptările, aspiraţiile specifice profesiunii implicate într-un anumit context organizaţional.

În mod analog, subculturile instituţionale, subculturile profesionale sunt semnificative în firmele mari în lucrează grupuri de salariaţi reprezentând aceeaşi profesie sau profesiuni înrudite.

Subculturile organizaţionale, atât instituţionale, cât şi profesionale, prezintă **caracteristici identice** cu cele ale culturii organizaţionale a firmei şi parametri specifici. Esenţial este ca să nu apară diferenţe prea mari între cele două tipuri de caracteristici şi mai ales ca acestea să nu fie contradictorii.

Întrucât diferenţele sunt inevitabile, **sarcina managementului** este să favorizeze convergenţa lor subordonată funcţionalităţii şi ***performanţelor organizaţiei***, ceea ce implică o cultură organizaţională cât **mai omogenă** la nivelul firmei.

---

[65] Ibidem[79], p. 15.

[66] Kathleen, L., *Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts în organizations*, Administrative Sciences Quarterly, 9, 1983, pp. 259-376.

Atât la nivelul organizațiilor care sunt filiale sau divizii ale unor întreprinderi, cât şi la nivelul **diverselor subdiviziuni organizatorice** ale aceleiaşi unități, aspirațiile, convingerile şi modul de comportament organizațional prezintă anumite elemente specifice ce reflectă caracteristicile definitorii ale activităților realizate în cadrul lor.

Considerând că aceste forme de manifestare a culturii coexistă, sunt în conflict sau alcătuiesc **la vârf** o cultură comună, atunci depinde de existența unei experiențe comune să permită rezolvarea diverselor probleme la ***nivelul structurii generale a organizației.***

Indiferent de forma particulară de manifestare a culturii organizaționale[67] (la nivelul subdiviziunilor organizatorice sau la nivelul grupurile având aceeaşi profesie) există elemente comune care dau unitate organizației în ansamblu, dar inevitabil pot apărea conflicte între acestea, sarcina managementului este aceea **de a favoriza** convergența acestora şi să încerce **să dezvolte** o cultură organizațională cât mai ***omogenă*** la nivelul organizației.

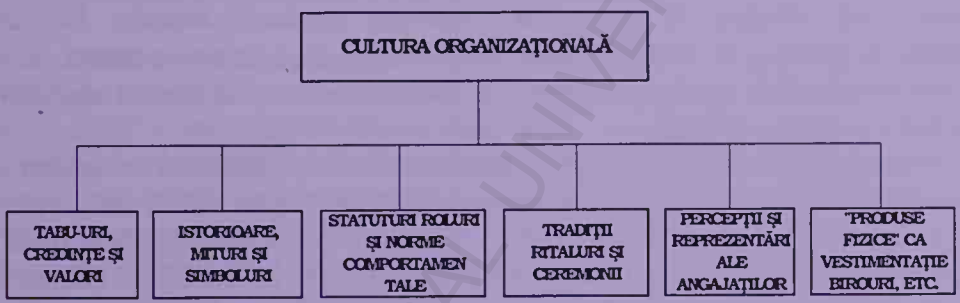


Figura 2.4 – Elementele culturii organizaționale

Sursa: adaptare după I .Nicolaescu, O. Verboncu, Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, Bucureşti,2001, p. 284.

Clasificarea culturilor organizaționale implică o **serie de dificultăți** datorită diversității organizațiilor şi eterogenitatea criteriilor promovate de diferiți autori.

Culturile dominante sunt cele împărtăşite de marea majoritate a membrilor organizației, în plus, în orice organizație, există şi subculturi[68]. De exemplu, fiecare departament al firmei poate avea propria cultură, împărtăşind în acelaşi timp cultura dominantă a organizației. De asemenea putem **identifica** subculturi şi în funcție de ocupațiile membrilor organizației (subcultura muncitorilor, a funcționarilor

[67] Patrick, J., W., *Subcultural Theory: Traditions and Concepts,* Published Polity Press, Cambridge, 2011, pp. 1-13.

[68] Nicolaescu, I., Verboncu, O., Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, Bucureşti,2001, p. 284.

administrativi şi subcultura managerială). Fiecare profesie alege şi reţine indivizi care au motivaţii, cunoştinţe, interese şi aptitudini similare. Prin urmare, în organizaţie pot exista subculturi potrivit formării profesionale, adică subcultura economiştilor, inginerilor, juriştilor sau tehnicienilor.

În literatura de specialitate tipologia culturală a lui Handy este des citată. Astfel, Handy a delimitat patru categorii specifice de cultură[69] :

a) Cultura autoritară

Este o cultură axată pe putere, fiind caracterizată de puterea plasată în centrul organizaţiei, restul nivelelor de putere regăsindu-se pe cercuri concentrice.

În această categorie găsim o persoană centrală, care îşi exercită puterea şi influenţa în toate direcţiile. Această persoană centrală este de multe ori *„părintele fondator"*, care are influenţă asupra tuturor activităţilor, iar cele importante se concentrează în mâinile sale şi trebuie efectuate după concepţiile, ideile sale. În organizaţie regulile sau dispoziţiile formalizate, în scris nu au o importanţă mare, acestea fiind înlocuite de obiceiurile, exigenţele persoanei centrale. Persoana centrală, în general, ***ia deciziile rapid,*** adaptându-se bine la circumstanţe, determinând prin aceasta succesul organizaţiei. Desigur, acesta depinde de ***abilităţile***, pregătirea persoanei centrale.

Această cultură este specifică organizaţiilor mici. În prima fază a dezvoltării lor acesta înseamnă un comportament raţional. Problema apare odată cu creşterea organizaţiei, pentru că influenţa directă a persoanei nu se poate extinde peste o anumită limită. În acest caz radierea intră în obstacole, iar urmărirea normei de valori a conducerii este imposibilă. Într-o concepţie vulgară, după atingerea unui nivel critic devine necesară *„o structurare"*, o *„edificare"* a organizaţiei, iar într-o astfel de organizaţie divizia muncii exclud activitatea pe baze autoritare.

b) Cultura axată pe roluri

Este caracteristică organizaţiilor birocratice, este întruchipată sub forma unui templu grec, cu piloni de susţinere departamentele în care se materializează puterea. Conducerea departamentelor se realizează prin reglementări stricte, legate de rolurile ce trebuie să şi le asume membrii organizaţiei şi de unele proceduri formale de comunicare.

Eficienţa activităţii deprinde de executarea cât mai exactă a sarcinilor bine definite de către membrii organizaţiei[70]. Diviziunea muncii, respectarea regulilor sunt elementare în succesul organizaţiei, astfel valoarea de bază a firmei depinde de corectitudinea exercitării sarcinilor primite şi de măsura în care personalul îşi intră

---

[69] Handy, C., *Gods of management*, London, Publisher Century Business, 1991, pp. 84-96.
[70] Ibidem[84], p. 97.

în rol. În această cultură sarcina, fișa postului e este mai importantă decât persoana care rezolvă sarcinile.

Într-un mediu relativ stabil, în cazul unor condiții și exigențe stabile în timp organizațiile sunt de succes dacă ***adoptă cultura de roluri.*** Din interior caracteristicile sunt aceleași: stabilitate, siguranță, predictibilitate iar acestea sunt benefice pentru angajați care au preferințe de acest fel.

c) Cultura axată pe sarcini

Este o cultură orientată spre rezultate. Mediul schimbător, competiția acerbă necesită ca organizația să dea un răspuns cât mai inteligent la provocări.

În astfel de condiții, reacția stă în prim planul atenției, implicând ca valoarea primară în organizație, ***să fie rezolvarea sarcinilor.*** Pentru acesta e nevoie de cunoștințe de specialitate și de capacități antreprenoriale. Temerile de proiecte și organizațiile matrice sunt cele mai strâns legate de cultura bazată pe sarcini.

În mediul de o continuă schimbare atingerea obiectivelor este mai importantă decât reglementarea minuțioasă a activităților .

d) Cultura axată pe persoană

Este o cultură ce pune accent puternic pe individualism, fiind, de obicei, un *„parteneriat"* al specialiștilor dintr-un domeniu.

Această cultură este des întâlnită la organizații speciale, cum ar fi birourile de avocat, organizațiile de consultanță de mărime mai mică. Persoanele centrale ale acestor organizații dispun de cunoștințe de specialitate distinse și creează o organizație specială doar pentru asigurarea infrastructurii. Aceste organizații își au biroul, secretariatul lor propriu, dar persoanele lucrează în mod autonom, iar organizația are sarcina de a le servi.

În general cultura organizației este analizată parțial sau deloc. Eforturile de dezvoltării organizaționale sunt concentrate și pe eliminarea acestui neajuns.

Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre ***performanță determină*** pentru toate grupurile din organizație un mod de abordare unitară a activității din interiorul organizației precum și în relațiile cu mediul economic, social și politic în care organizația funcționează.

Cel mai important rol în formarea și modelarea culturii organizaționale[71] îl are ***structura de management al organizației*** și în mod deosebit ***managementul superior.*** Managementul promovează anumite valori în cadrul organizației, stabilește principalele direcții de abordare a diverselor procese din organizație, se constituie ca principal model (patern) pentru angajați în abordarea diverselor situații din interiorul organizației, precum și în raport cu mediul exterior acesteia.

Înțelegerea culturii organizaționale este utilă și necesară deoarece constituie unicul și cel mai folositor ***element anticipativ***, pe termen lung, al unei organizații.

---

[71] Ibidem[84], p. 98

Pentru cineva atât din interior cât şi din afară poate fi dificil să pătrundă în cultura organizației, aceasta fiind deseori considerată drept un univers de valori, convingeri, aspirații şi concepții oferite în mod unic şi care este rareori declarat ori supus chestionării cu precădere celor care au o experiență limitată în privința altor organizații sau culturi organizaționale. Totuşi, o asemenea înțelegere a comportării colective este esențială, atunci când este nevoie ca organizația să se adapteze unor condiții schimbătoare, ***incluzând aşteptările şi aspirațiile membrilor ei.***

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2
METODE ŞI MODELE DE CERCETARE A CULTURII ORGANIZAŢIONALE

2.1. Abordări teoretice ale analizei culturii organizaţionale

Astăzi, abordările teoretice referitoare la management şi la organizaţii se concentrează pe studiul a două dimensiuni complementare: structura organizatorică şi oamenii. Când vorbim de dezvoltare, de eficienţă, de diagnostic, strategie, profilaxie şi cunoaştere în organizaţii trebuie să realizăm că o instituţie *„este ca o melodie: nu este constituită din sunete individuale, sigure ci din relaţiile dintre ele.*[1]"

Interesul pentru instrumentele/metodele cele mai adecvate de cercetare a culturii organizaţionale a determinat cercetătorii în domeniu să se preocupe de trecerea în revistă a acestora, obţinându-se sinteze în special în domeniul cercetării de tip cantitativ.

În 2009, un grup de cercetători au atras atenţia, prin preocuparea lor pentru trecerea în revistă a **instrumentelor calitative de cercetare a culturii organizaţionale**. Prin *« instrumente »*, autorii respectivului caz nu înţeleg doar măsurători precise, ci orice metodă prin care se poate evalua cultura organizaţională[2], au fost identificate peste 70 de astfel de instrumente[3], din care doar în jur 48 au fost valabile evaluări psihometrice, acestea fiind aplicate atât în mediul privat cât şi public[4].

Instrumentele identificate au fost dezvoltate în diverse regiuni ale lumii, marea lor majoritatea însă în SUA, iar al doilea loc îl deţine Marea Britanie; instrumentele de cercetare rezultate în urma unei colaborări internaţionale sunt în număr redus, acestea fiind *FOCUS Questionnaire, GLOBE Culture Scales, Perceived Cultural Compatibility Index*[5].

Scopurile acestor instrumente de cercetare sunt diverse, putându-se **identifica** două marii categorii şi anume: formative adică:

---

[1] Drucker P., Beatty, J., *The World According to Peter Drucker*, The Free Press, 1998, p. 45.

[2] Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O. Bower, P., Whalley, D., McNally, R., Mannion, R., Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature', *Public Administration Review*, noiembrie/decembrie 2009, p. 1088. [http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=106&sid=70b94fd0-f608-409a-9bef-cd0594f9c0b2@sessionmgr4, accesat februarie 2012].

[3] *Ibidem*[88], p. 1087.

[4] *Ibidem*[88], p. 1089.

[5] *Ibidem*[88], p. 1090.

- cercetarea culturii ca scop în sine sau ca parte a unui **proces de reînnoire culturală,**

- **de diagnoză** privind evaluarea cât şi **modificarea culturilor,** având rolul de a să susţine performanţa organizaţională[6].

Problemele legate de denumirea conţinutului culturii organizaţionale, diferitele abordări metodologice şi teoretice ale acesteia fac ***anevoioasă identificarea*** şi analiza culturii unei organizaţii.

De obicei, se folosesc transformării diferitelor taxonomii ale tipurilor de cultură organizaţională în cadre teoretice şi metodologice de integrare a rezultatelor obţinute în urma studierii şi analizării culturii diferitelor organizaţii. Acest demers este însă reductiv, deoarece, de cele mai multe ori, oferă reduse informaţii despre cultura organizaţională *"trăită"* şi interpretările nu permit decât într-o mică măsură ghidarea practicilor manageriale.

Cultura organizaţională este percepută ca o **potenţială sursă** de avantaj competitiv durabil pentru organizaţie, prin potenţialul său de a genera starea de spirit adecvată pentru susţinerea performanţei angajaţilor[7]. Deoarece, chiar dacă importanţa culturii organizaţionale, văzută multă vreme ca unic factor de succes pentru organizaţie, a fost reconsiderată, aceasta rămâne un element important pus în relaţie cu angajamentul şi motivaţia membrilor organizaţionali, cu alocarea/ prioritizarea resurselor, cu schimbarea organizaţională şi avantajul competitiv.[8]

Referitor la cultura organizaţională majoritatea cercetărilor au un scop strategic, urmărind **cunoaşterea** acesteia în vederea modificării unui element sau a întregii culturii organizaţionale.

Kotter şi Heskett *accentuează problema unei necesităţi a concentrării strategice a cercetării culturii, care să permită depăşirea abordării descriptivă a acesteia*[9], ceea ce este în concordanţă cu perspectiva lor instrumentală asupra culturii organizaţionale.

Schneider consideră că *înţelegerea relaţiei proces-rezultat în studierea culturii organizaţionale creşte valoarea predictivă a acesteia*[10], *ceea ce contribuie la atingerea scopurile impuse de cultura organizaţionale care se consideră a fi acea ramură ştiinţifică de a căuta instrumente care pot fi anticipate, în vederea asigurării evaluării cât şi a controlului organizaţional şi instrumente care să permită un excelent management al unei organizaţii*[11].

---

[6] *Ibidem*[88], p. 1090.

[7] Sparrow P. R., *"Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures"*, în Cooper, Cartwright, Earley, op. cit., p. 86.

[8] Alvesson, M. and Sveningsson, S. *"Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress"* London: Routledge. 2008, pp.163-168.

[9] Schneider, B., *"The Psychological Life of Organizations"*, în Ashkanasy, Wilderom, Peterson, *op. cit.*, p.112.

[10] *Ibidem*[95], p. 113.

[11] Smircich, L., *"Concepts of Culture"*, Administrative Science Quarterly, Vol28, 1983, pp. 339-358.

Accepțiuni teoretice asupra culturii organizaționale întotdeauna influențează metodologia de cercetare folosită, făcând ca pozițiile să varieze între metodologia de cercetare calitativă şi cea cantitativă. Pot fi întâlnite şi **poziții hibride**, ceea ce determină o îmbinare a celor două tipuri de metode.

Literatura de specialitate în domeniu culturii organizaționale face o distincție între cercetarea culturii organizaționale şi cea a climatului organizațional, considerându-se că cercetarea climatului organizațional poate fi obținută prin folosirea metodelor cantitative, evaluându-se aspecte măsurabile (cu precădere atitudini şi percepții ale angajaților şi/sau condiții organizaționale observabile), în timp ce cercetarea culturii organizaționale prevede o abordare calitativă fiind folosite instrumentele antropologiei culturale, pentru a se putea releva aspectele cruciale, dar în mare parte invizibile, ale organizației[12].

Evaluarea culturii organizaționale presupune ***studierea unor elemente*** cum sunt semnificațiile, asumpțiile împărtăşite şi valorile, neexistând un instrument standardizat care să evalueze răspunsurile considerate de la sine înțelese[13], din acest context şi preferința cercetătorilor pentru folosirea metodelor calitative care să **permită** descoperirea, şi nu măsurarea informațiilor[14].

Abordarea calitativă face apel la metode cum ar fi: observația participativă, studiul de caz, abordările etnografice, analiza conținutului documentelor organizației, analiza discursului, etc., ***permițând înțelegerea în profunzime a culturii***[15].

Deşi se propune păstrarea unei distincții conceptuale clare şi a unei metodologii diferite[16], frecvent, din cauza resurselor limitate alocate unor astfel de cercetări, atât climatul organizațional, cât şi cultura organizațională sunt studiate utilizându-se o singură metodologie cantitativă, membrii organizațiilor folosind chestionare standard privind condițiile sau sistemele organizației din care fac parte. Chestionarele sunt folosite, cel mai utilizat, în studierea culturii organizaționale, pentru măsurarea nivelurilor culturii care se consideră a fi mai uşor de observat şi accesibile cercetătorului, cum ar fi artefactele, valorile exprimate şi modelele comportamentale[17].

---

[12] Baker, K., *" The Turbulent Years. My Life în Politics"*, London: Faber and Faber, 1993 pp.125-136.

[13] Sparrow, P. R., *"Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures"*, în Cooper, Cartwright, Earley, op. cit., p. 88.

[14] *Ibidem*[99], p. 89.

[15] Aycan, Z., *"Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology. Contributions, Past Developments, and Future Directions", Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 31, no. 1, ianuarie 2000, p. 117, [http://jcc.sagepub.com, accesat octombrie 2011].

[16] Muijen, J. J. Van, Koopman, P., Dondeyne, P., De Cock, G. et De Witte, K. , *"Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries."* Proceedings 2nd congress of psychology. Budapest, 1992, p. 568.

[17] Neal, M., Ashkanasy, Lyndelle, E. Broadfoot, Sarah Falkus, *"Questionnaire Measures of Organizational Culture"*, în Ashkanasy, Wilderom, Peterson, *op. cit.*, 2000, p. 132.

Schein consideră *climatul organizaţional ca fiind, un artefact al culturii organizaţionale, pentru studierea căruia chestionarul reprezintă un instrument adecvat*[18] *analizei.*

Uneori, chestionarele sunt văzute ca reuşind să surprindă şi nivelurile mai profunde ale culturii organizaţionale, cum ar fi asumpţiile de bază, dacă se pleacă de la premisa existenţei unei unităţi între nivelurile de analiză, în special în cazul culturilor puternice sau de la aceea conform căreia cultura organizaţională îşi are bazele nu în valori, ci în practicile percepute ale unei organizaţii.

Denison consideră *că introducerea cercetării cantitative în studierea culturii organizaţionale a anulat distincţia între aceasta şi climatul organizaţional, devenind două concepte interschimbabile*[19].

O altă concepţie o reprezintă distincţia între cultură organizaţională şi climat organizaţional (cât şi metodologia de cercetare aferentă lor), iar ***evaluarea*** acestora furnizează informaţii despre modul în care indivizii se integrează în organizaţia din care fac parte, ceea ce permite ***predictibilitatea,*** chiar identificarea, comportamentelor eficiente într-un anumit context organizaţional.

Putem concluziona că metodologia folosită în studierea şi analiza culturii organizaţionale depinde de ***scopul cercetării***, care poate varia de la prezentarea descriptivă, a imaginii culturii unei organizaţii, până la ***modelarea culturii*** la schimbarea intenţionată de conducătorii organizaţiei respective[20].

2.2. Metode de cercetare utilizate în analiza culturii organizaţionale

De-a lungul timpului au fost concepute şi utilizate diverse instrumente şi metode pentru evaluarea fenomenelor organizaţionale, respectiv a culturii organizaţionale cât şi climatului organizaţional din entitatea analizată.

Analiza culturii organizaţionale este o activitate din ce în ce mai întâlnită în teoria şi practica de specialitate, ca o bază pentru identificarea surselor importante ce conduc la explicarea punctelor forte sau slabe ale organizaţiei cât şi la perfecţionarea culturii organizaţionale.

Evaluarea culturii[21] are ca scop ***să examineze comunicarea*** şi chiar înţelegerea comună, de grup, care reprezintă ***mijloace de gândire, percepere şi comportament*** referitoare la problemele cu care se confruntă grupul şi la gradul de implicare al acestuia. Implicările respective le întâlnim în construcţia unui sistem ce acceptă

---

[18] Schein, E., H., *"The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense about Cultural Change."* Jossey-Bass , John Wiley, Sons, 1999, p. 369.

[19] Denison *apud* Scott J., Bower, P., Whalley, D McNally, R., Mannion, *op. cit.*, p. 1088.

[20] Schein, E. H., *"Organizational Culture and Leadership".* Jossey Bass, III Edition, San Francisco, 2004, p. 203.

[21] Cohen, N. & Arieli, T., Field research în conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. *Journal of Peace Research 48 (4),* 2011, pp. 423–436.

manifestarea unor comportamente şi atitudini, în timp ce se restricţionează manifestarea altora.

Evaluarea culturii reprezintă o analiză a unor elementelor conştiente, de raţiune, şi care operează inclusiv cu înţelesuri, prezumţii, şi valori ce se pot manifesta schimbării la nivel de subconştient. De aceea, instrumentele utilizate cu precădere sunt cele de natură calitativă, de *„descoperire"*, şi foarte puţin cantitative, de *„măsurare"* propriu zisă.[22]

Specialiştii în domeniu au încercat să utilizeze cu precădere instrumente de măsură cantitative, astfel încât să poată surprinde percepţiile salariaţilor referitoare la valorile organizaţionale, la situaţia existentă la un moment dat în organizaţie, la atmosfera generată de factori interni şi externi organizaţiei. Cercetările realizate asupra climatului organizaţional se adresează, de foarte multe ori, elementelor vizibile ce sunt uşor de identificat în cadrul unei organizaţii.

S-a ajuns, astfel la concluzia că studiul culturii organizaţionale şi al climatului organizaţional oferă informaţii importante despre modul în care participanţii unei colectivităţi interpretează contextul în care ei îşi desfăşoară activitatea, arătând o înţelegere a modului de gândire şi acţiune la nivel de individ şi de grup, cât şi a posibilităţilor de intervenţie a managerilor, în vederea obţinerii ***obiectivelor stabilite prin politici şi strategii.***

2.2.1. Tipuri de cercetări

După Marian Năstase[23], există o varietate mare de modalităţi prin care poate fi analizată cultura managerială. ***Categoriile de cercetare cele mai importante sunt cu precădere, următoarele:***

a. Cercetări pe baza datelor istorice
b. Cercetări de laborator
c. Cercetări de teren
a. Cercetări pe baza datelor istorice

Respectiva cercetare pe baza datelor istorice îşi bazează o mare parte din concluzii pe examinarea modului în care firma respectivă s-a dezvoltat, evoluţia sa. În acest scop, membrii echipei de diagnosticare analizează procesele verbale ale şedinţelor sau ale altor evenimente importante, cercetează rezultatele obţinute de firmă în ultimii ani, consultă rezultatele diferitelor studii şi nu în ultimul rând

---

[22] Năstase,M., *Fundamente metodologice ale cercetării culturii organizaţionale*, Revista Economia, Bucureşti, p.83, http://www.management.ase.ro/reveconomia/2003-2/20.pdf, accesat martie 2012.

[23] *Ibidem*[108], pp. 83-84.

investigaţii desfăşurate în cadrul sau în afara firmei. Pe această bază ei încearcă să contureze aspectul *„psihologic"* sau *„cultural"* pentru firma analizată[24].

b. Cercetări de laborator

Acest tip de cercetare include investigaţii care se desfăşoară în afara organizaţiilor, într-un mediu urmărit.

Cercetările se pot efectua pe modele de salariaţi dintr-o anumită organizaţie, mutaţi în mediul unde se testează aspectele care reflectă de decizii predominante, personalitatea lor, modelele cât şi viteza de reacţie la anumite impulsuri, atitudinile şi comportamentele de grup şi individuale în diferite situaţii, manifestarea semnificaţiilor sau valorilor acordate unor simboluri.

Un alt mod de interpretare este ***testarea reacţiilor umane***, în diferite stării, participanţii la astfel de teste nu sunt angajaţii firmei, ci persoane ce provin din alte locuri (studenţi, voluntari, angajaţi din alte domenii de activitate etc.).

Concluziile rezultate sunt extrapolate şi adaptate sau pliate la condiţiile concrete din firma respectivă. Locul unde se desfăşurare poate fi ales în funcţie de scopul testelor, exerciţiilor, în diverse centre de cercetare cum ar fii: laboratoare, universităţi, centre de pregătire sau alte locaţii adaptate la caracteristicile programului respectiv.

c) Cercetări de teren

Acestea cuprind studiile ce se realizează în cadrul firmelor. Cercetările de teren se pot clasifica în funcţie de două criterii astfel:

- După numărul de firme studiate:
  - studii cercetate într-o singură organizaţie;
  - studii cercetate în două sau mai multe organizaţii;
- După complexitatea studiului:
  - studii ce se referă la cultura din întreaga organizaţie;
  - studii vizează doar anumite forme de manifestare a culturii;
  - studii ce se adresează strict unor subculturi organizaţionale.

Interviurile pot fi realizate diferit, având ca eşantion unul sau mai mulţi salariaţi în acelaşi timp şi fiind realizat de unul sau mai mulţi realizatori din echipa de investigaţie.

Rezultatele interviului, pot fi înregistrate cu reportofon sau chiar înregistrate pe casetă video, pot fi scrise pe foi, depinde de instrumentele de lucru folosite. Atât cât se poate permite se recomandă să se utilizeze abordarea comparativă a culturii organizaţionale, utilizând două sau mai multe organizaţii cu profil asemănător, iar

[24] Freshwater, D., Sherwood, G., Drury, V., International research collaboration. Issues, benefits and challenges of the global network. *Journal of Research in Nursing, 11 (4)*, 2006, pp. 9295–303.

aria de cuprindere să fie ***cultura organizațională de ansamblu*** a organizației respective[25].

2.2.2. Metode calitative ale analizei culturale[26]

Cultura este tratată diferit de către specialiști, în funcție de abordarea utilizată: simbolistică sau funcționalistă. Simboliștii apreciază, că analizele culturale trebuie să fie focalizate n0u pe ceea ce face organizația, ci pe cum există practic organizația și ce înseamnă a fi organizată. Funcționaliștii studiază cultura ca pe ceva ce organizația *„are"*, decât ca ceea ce aceasta *„este"*.

Cultura este văzută ca un proces de învățare și organizare și nu ca un atribut al organizației. Simboliștii doresc să descopere ***ce înseamnă pentru angajați să facă parte din organizația respectivă*** și care sunt procesele ce le dezvoltă spiritul de coeziune și apartenență la aceasta. Spre deosebire, funcționaliștii analizează cultura managerială încercând să aprecieze contextul acesteia, să o clasifice, să o conecteze la performanțele organizației și să descopere modalități de schimbare a acesteia.

Există anumite metode specifice care pot fi folosite pentru analiza culturii organizaționale și care sunt împărțite în ***două categorii majore***, conform lui Kate Mackenzie Davey și Gillian Symon[27]:

A. metode calitative ce utilizează preponderant elemente și abordări de natură antropologică.

B. metode calitative ce utilizează în special instrumente, elemente, ce provin din domeniul psihologiei;

2.2.3. Avantajele și limitele metodelor calitative în studierea contextului cultural organizațional

Tabelului 2.1 - Avantajele și limitele metodelor calitative în studierea contextului cultural organizațional[28]

Avantaje	Limite
Descrieri bogate, detaliate, care oferă înțelesuri ale construcțiilor culturale analizate, favorizând conturarea unor teorii organizaționale	Existența unor dificultăți în compararea studiilor de caz din diferite instituții

[25] Jackson, S., L., *Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach 3rd edition.* Belmont, CA: Wadsworth., 2009, p. 9.

[26] Ibidem[108] , p.84, http://www.management.ase.ro/reveconomia/2003-2/20.pdf, accesat martie 2012.

[27] Davey, K., M., Gillian, S., *Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, New York, 2001, pp. 29-33.

[28] Sachman, S., *Cultural Compexity in Organizations*, John Wiley, Sons Ltd., New York, 2001, p.54.

Cercetări de profunzime asupra dinamicii Culturale (contradicții, paradoxuri, dinamica grupurilor, etc.)	Generalizarea elementelor descoperite este dificil de realizat în afara construcției sociale respective
Interactivitate œ cercetătorii primesc imediat un feed-back cu privire la cât de adecvate sunt metodele sau întrebările utilizate	Nu pot fi elaborate previziuni cu privire la fenomenele cercetat
Informațiile obținute permit construirea unor ipoteze importante cu privire la viața organizațională	Sunt costisitoare din punct de vedere al resurselor financiare și al timpului necesar pentru culegerea și prelucrarea informațiilor obținute
Adaptive/flexibile œ toate metodele, activitățile de cercetare pot fi modificate pe parcursul cercetării astfel încât ele să corespundă în fiecare etapă scopului cercetării și așteptării celor investigați	– Performanța este doar rar tratată ca un obiectiv ce trebuie avut în vedere – Persistă îndoiala dacă cercetătorul a reușit să surprindă esența fenomenelor culturale studiate sau ele reflectă *„zestrea personală"* și profesională a acestuia

Sursa: Sachman, S., Cultural Compexity in Organizations, John Wiley, Sons Ltd., New York, 2001, p.54

Tabelului prezintă avantajele și dezavantajele ***utilizării cercetărilor calitative***, el evidențiind argumentele ce au determinat numeroși specialiști să utilizeze aceste tipuri de cercetări.

Eșantionarea

Pentru realizarea unei cercetări este necesar să se stabilească cine vor fi subiecții investigați, cu alte cuvinte, persoanele de la care vor fi culese datele necesare analizei și interpretării.

Există **două modalități** principale de a colecta datele dintr-o colectivitate:

- prin *„recensământ"* aceasta însemnând că toți membrii unei colectivități sunt implicați în cercetarea respectivă;
- prin eșantionare, adică prin selectarea doar a unora dintre membrii grupului care reflectă caracteristicile acestuia cu o anumită acuratețe.

În practică există **două tipuri de eșantioane**[29]**:**

1. Probabilistice, ceea ce înseamnă că orice persoană din populația supusă studiului are șanse egale de a fi selectată;
2. Non-probabilistice, în care anumiți subiecți au o șansă mai mare de a fi selectați, comparativ cu colegii lor din aceeași colectivitate.

[29] Rotăriu, T., Iluț, P., *Ancheta socială și sondaj de opinie*, Editura Polirom, București, 1997, pp.122-153.

1. Eşantioane probabilistice, acestea sunt preferate în cercetări deoarece se consideră că pot să reflecte mai bine caracteristicile unei anumite populații. Ele includ ***patru modalități*** de obținere:

- eşantionare simplă aleatorie
- eşantionare sistematică
- Eşantionare stratificată
- Eşantionare ce utilizează grupuri multiple

2. Eşantioane non-probabilistice

Eşantioanele non-probabilistice sunt utilizate atunci când metodele probabilistic anterioare sunt dificil de utilizat sau nu se impune o acuratețe foarte mare a eşantionului.

Metodele cele mai utilizate pentru obținerea **eşantioanelor non-probabilistice** sunt prezentate în continuare:

- Eşantionare orientată
- Eşantionare pe baza unor cote (procente)
- Eşantionare pe baza disponibilității subiecților de investigat prezenta *instrumente de diagnostic a culturii organizaționale* elaborate de către o serie de cercetători .

2.3. Elemente de specialitate în evaluarea culturii organizaționale

Evaluarea culturii organizaționale nu trebuie să ignore analiza variabilelor intrinseci şi extrinseci care influențează o organizație.

Gole[30] găseşte şase variabile relevante: mediul (se referă la indicatori de influență de natură politică, economică, tehnologică, socială, culturală şi educațională), structura (tipul de organizare), tehnologia (include tot ceea ce ține de resursele tehnice, echipamente, utilaje), indivizii (în calitatea lor de personalități individuale sau de grup), scopurile (misiune, strategie, politici) şi cultura (ansamblul de valori, credințe, metodologii, subsisteme culturale, practici).

Sona Sackmann[31] a sistematizat *trei curente de orientare antropologică în abordarea culturii.* Este vorba în primul rând de *holism*, despre care am vorbit deja mai sus. Acest curent îi are ca reprezentanți pe Clyde Kluckhohn, Alfred Louis Kroeber şi pe Talcott Parsons şi aduce împreună structurile cognitive şi pe cele de comportament ale culturii, gravitând în jurul ideii că aceasta are ca punct central tradițiile (idei de circulație istorică) şi valorile asociate lor.

---

[30] Cole, G., A., *Managementul personalului*, lucrare realizată cu sprijinul Know-How Fund în cadrul programului British Books for Managers, Editura CODECS, Bucureşti, 2000, pp.40-48.

[31] Sackmann S., în Verbeke, W., Volgering, M., Hessel, M., *„Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behavior. Organizational Climat and Organizational Culture"*, http://netec.mec.ac.uk, 1996, accesat martie 2012.

Al doilea curent este *cultura ca variabilă organizaţională controlabilă.*

Clifford Geertz, P. Reimann şi N. Wie*ner* se referă la suma comportamentelor şi practicilor manifeste cărora le sunt asociate semnificaţii în substrat.

A treia orientare este cea *cognitivă*, care înseamnă că o cultură organizaţională reprezintă suma standardelor de învăţare utilizate şi cunoştinţelor ca mecanisme de decodificare şi evaluare a mediului organizaţional. Toate acestea contribui la ***orientarea comportamentului indivizilor*** în perspectivă conformării şi respectării membrilor grupului.

Willem Verbeke, Marco Volgering şi Marco Hessels, în prelungirea tipologiei realizate de Sonja Sackmann, au analizat definiţiile culturii, încercând să determine o categorie centrală şi un ***set de clustere*** (grupuri de variaţii ale categoriei centrale) prin prisma conceptelor de maximă generalitate care apar în explicarea culturii organizaţionale. Ei au procesat un număr de 54 de definiţii din lucrările despre cultură apărute între 1950 şi 1993, ***identificând patru clustere***, dintre care trei sunt fidele curentelor propuse de Sackmann*:*

Primul cluster cuprinde valorile, normele, credinţele, organizarea şi se asociază abordării cognitive;

Al doilea cluster conţine comportamentul, sistemele şi semnificaţiile, practicile şi corespunde abordării culturii ca variabilă organizaţională;

Al treilea cluster rezidă în *pattern*-uri, învăţare, arătând abordarea holistică; *iar cel de-al patrulea cluster* reprezintă un hibrid între abordarea cognitivă şi cea a culturii ca variabilă.

R. Wayne Mondy et al. [32] asociază cultura climatului social şi psihologic. Cultura *„reprezintă sistemul de valori împărtăşite, credinţe şi obişnuinţe dintr-o organizaţie care interacţionează cu structura formală producând norme de comportament"* (p. 38). Ea include ipotezele, valorile, normele, artefactele şi standardele care guvernează comportamentul membrilor organizaţiei.

Totodată, are un impact asupra scopurilor asumate de organizaţie, asupra practicilor de recrutare şi selecţie, asupra structurii, politicilor şi strategiilor, tipului de merite pe care le exaltă şi, nu în ultimul rând, asupra satisfacţiei şi performanţei în muncă a angajatului. Desăvârşirea misiunii şi obiectivelor asumate de organizaţie îi revine şi culturii organizaţionale.

Akio Morita, fost preşedinte al Sony Corporation, afirma: *„cultura are un impact de 10% asupra produselor, serviciilor şi operaţiilor, dar este procentul cel mai însemnat. Aceşti 10% determină reuşita sau nereuşita"*[33].

Este limpede că aceste afirmaţii au în subtext marea provocare a mediului de afaceri global care creează probleme organizaţiilor în privinţa conservării culturii din organizaţia mamă. Oamenii gândesc şi acţionează diferit, în funcţie de mediul

---

[32] Mondy,R., Wayne R., Noe, Robert M., Premeaux, Shane R., *Human Resource Management*, eight edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, p. 38

[33] *Ibidem*[118], p. 538.

cultural în care lucrează. De aceea, menținerea valorilor, standardelor şi procedurilor esențiale ale culturii mamă devine o sarcină dificilă în companiile globale.

Unul dintre punctele critice de evitat este înlocuirea culturii-mamă cu o cultură locală. Această substituire este mai probabilă dacă angajații sunt membri ai culturii gazdă. De aceea, eludarea riscului prezentat se realizează, de regulă, prin aducerea unor angajați din centrală, eliminându-se posibilitatea dezvoltării unei culturi paralele. Este extrem de dificil să menții identitatea cultural a organizațiilor globale. Recomandarea specialiştilor este aceea de a crea o cultură rezonantă la exigențele mediului de afaceri global, mai distant față de cel al țării-mamă, pentru a îndeplini scopul esențial al unei firme: profitul.

Diagnoza organizațională - este de a stabili comun pe scară largă înțelegerea a unui sistem şi, bazat pe înțelegerea că, pentru a determina dacă schimbarea este de dorit. Prin declararea şi apoi menținerea că activitatea inițială în sistemul client este diagnosticul, consultanți oferă clienților cu baze față de care acestea pot fi trași la răspundere.

Diagnosticul[34] este considerat ca un proces recursiv. Subiectele luate în considerare include introducerea, colectarea de date, şi de feedback-ul.

Metodele descrise sunt de auto-corectare. Pentru sistemele de client, care doresc să învețe, aceasta Metodologia oferă posibilitatea, în cazul în care este angajat de către consultanți care au fost bine instruiți şi în mod corespunzător.

Diagnoza organizationala este extrem de important ca organizațiile se confruntă cu noi provocări în lumea globală. Diagnoza organizationala ajută la identificarea celor mai robuste sisteme de organizare şi procesele de organizare şi ***recomandă îmbunătățiri*** în organizarea creşte capacitatea sa de a atinge obiectivele strategice.

Diagnoza organizațională[35] consta din patru etape principale:

1. Definirea arhitecturii organizaționale
2. Proiectarea procesului de evaluare a organizației
3. Pentru a asigura conducerea în domeniul îmbunătățirii proceselor de organizare
4. Stabilirea de priorități

Analiza ***climatului organizațional*** ne apropie şi de ceea ce ar putea fi o evaluare a gradului de satisfacției profesională / în muncă, fără a se limita la acesta. Un set de întrebări solicitând exprimarea gradului de mulțumire / nemulțumire sau satisfacție / insatisfacție al angajaților față de realitatea organizațională, poate să se apropie de ceea ce numim evaluarea satisfacției angajaților şi poate fi inclus într-un chestionar de analiză a climatului organizațional (ca unul din factorii distincți al acestuia). Dacă setul de întrebări se referă la proceduri, strategii, relații sau atitudini

---

[34] Nadler, D. A., Tushman, M. L., A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics,* Autumn, 1980, pp. 35-51.

[35] Fuqua, D. R., Kurpius, D. J., Conceptual models în organizational consultation. *Journal of Counseling and Development, 71,*1993, pp. 607-618.

care există într-un colectiv sau organizaţie, solicitând evaluarea lor sub aspectul incidenţei / frecvenţei, atunci vorbim de o evaluare a climatului organizaţional şi nu de o exprimare a satisfacţiei în muncă.

Chestionarele de analiză a climatului organizaţional[36] sunt destul de asemănătoare, atunci când îl priveşti la prima vedere, şi având ţintă analiza atitudinii faţă de muncă. Se efectuează o evaluare a atitudinii faţă de muncă numai dacă întrebările cere mai degrabă o exprimare a atitudinii personale faţă de diferite aspectele muncii, în termeni de preferinţe, conduite habituale personale[37].

2.4. Modele de chestionare de evaluare a climatului/culturii organizaţionale

1. Chestionar propus de Liz Clarke.[38] Un exemplu de chestionar pentru evaluarea rapidă a climatului organizaţional şi a receptivităţii la schimbare este cel propus de Liz Clarke.

Tabelului nr. 2.2. vă oferă câteva puncte de reper pentru evaluarea rapidă a organizaţiei: climatul acesteia este capabil să stimuleze receptivitatea la schimbare? Veţi putea astfel să identificaţi semnalele de alarmă şi punctele de acţiune.

Tabelului 2.2 - Evaluarea rapidă a culturii firmei

Cultura firmei dumneavoastră (modul în care acţionaţi) prezintă vreuna din următoarele caracteristici?	**Da**	**Nu**
Experienţa anterioară negativă la schimbare Grad ridicat de nesiguranţă Prea multă siguranţă/inerţie Grad redus de asumare a riscului Greşeli care au fost reţinute/pedepsite Delimitare clară a funcţiilor Sistem închis de comunicare, în locul unu sistem de comunicare deschis Importanţă acordată exclusiv rezultatelor Concedierea angajaţilor din cauza eşecului, a obiectivelor imposibil de atins		
Vreunul din aspectele următoare necesită atenţie în scopul sensibilizării angajaţilor în ceea ce priveşte schimbarea?	**OK**	**Necesită atenţie**
1. Există o piaţă internă favorabilă schimbării? - încurajarea nemulţumirii faţă de situaţia actuală		

[36] Falletta, S. V., Organizational intelligence surveys. *Training & Development,* 2008, p 52-58.

[37] Hansen, Hanne Foss,, *Choosing Evaluation Models, A Discussion on Evaluation Design, în Evaluation*, Sage Publication, Vol. 11, No. 4, 2005, pp. 447-462,

[38] Clarke L., *Managementul schimbării,* Editura Teora, Bucureşti, 2002, p. 107.

- sondaje interne privind atitudinile/opiniile - diagnosticul colectiv al problemelor firmei		
2. Investiți suficient în pregătire pentru a schimba mentalitatea managerilor?		
3. Cât de strâns este contactul tuturor angajaților cu mediul de afaceri? - toți angajații intră în relație cu consumatorii - se prezintă informații cu privire la concurență și la modificările mediului extern - este stimulată autotomia locală		
4. Există o viziune comună în ceea ce privește obiectivele firmei?		
5. Firma are o cultură de tip *„oamenii contează"* ?		
6. Experiențele de schimbare reușite sunt recunoscute și împărtășite tuturor?		
7. Oportunitățile de evoluție a carierei stimulează crearea liderilor schimbării? *„Eroii"* sunt recompensați?		
8. Cum este instituționalizată receptivitatea la schimbare în sistemele oficiale de planificare a activității, recrutare, evaluare și evoluție a carierei?		

Sursa : Liz Clarke - Managementul schimbării, Editura Teora, București, 2002, p. 107

2. Chestionar despre cultura organizațională propus de Handy[39]

Completați chestionarul în modul următor:

a/ Abordați organizația unde lucrați ca o unitate! Care sunt valorile, ideile, formele de manifestare caracteristice organizației? Parcurgeți cele patru afirmații pentru toate cele nouă întrebări. La fiecare întrebare așezați cele patru afirmații în ordine, în funcție de măsura în care sunt caracteristicile organizației. Lângă afirmația care este cea mai caracteristică să scrieți 1, lângă următoarea 2, și așa mai departe, în final scrieți 4 lângă afirmația care este cea mai puțin caracteristică.

Aceste numere să le introduceți în coloana *„Ordine organizațională"*.

b/ În pasul următor, efectuați întreaga operație din nou, dar de această dată prin prisma propriilor valori și opinii. Evitați să vă uitați la răspunsurile date pentru organizație, pentru ca această a doua evaluare să fie total independentă de prima. Dacă la ambele coloane ați așezat în ordine afirmațiile, adunați punctele pentru afirmațiile a/, apoi pentru cele b/, și așa mai departe. (Exemplu: Dacă punctele adunate în total pentru afirmațiile b/ este 9, ar putea însemna că pentru fiecare afirmație b/ ați scris 1.)

[39] Handy, C., *Undestanding Organizations*, Oxford University Press, New York, 1993, pp.82-84.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Acum puteţi completa Tabelului:

Tabelului 2.3 - Chestionar despre cultura organizaţională propus de Handy[40]

	FIECARE AFIRMAŢIE A/	FIECARE AFIRMAŢIE B/	FIECARE AFIRMAŢIE C/	FIECARE AFIRMAŢIE D/	TOTAL
Întreaga organizaţie					90
Opinia dumneavoastră					90

Sursa: Handy, Charles, Undestanding Organizations, Oxford University Press, New York, 1993, pp.84-98.

Ca în majoritatea chestionarelor probabil aveţi tendinţa de a adăuga *„depinde de"*, iar în unele cazuri va fi greu de găsit diferenţa între două afirmaţii, dar nu vă lăsaţi descurajaţi de aceste aspecte.

Rezultatele chestionarelor probabil nu vor fi cele mai exacte, dat trebuie să dea indicaţii folositoare. Veţi realiza că cel mai bun mod de completare este dacă introduceţi primul răspuns, cel instinctiv în chestionar. Nu vă frământaţi prea mult!

Dacă aţi terminat cu completare, şi dacă aţi adunat punctele, răsfoiţi foaia la ultima pagină, unde găsiţi evaluarea.

[40] *Ibidem*[125], pp.84-96.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 2.4 - Evaluarea chestionarului propus de Handy[41]

1.	ORDINEA MEA	ORDINEA ORGANIZAȚIEI
		Șeful bun este:
a/		...puternic, hotărât, solid, dar drept. Apărător, generos, tolerant cu angajații săi
b/		...impersonal, corect, nu își practică autoritatea în folos propriu Exigențele sale sunt identice cu exigențele sistemului oficial
c/		...imparțial, influențabil în lucrurile legate de obiective. Își folosește autoritatea pentru procurarea resurselor necesare în efectuarea lucrărilor
d/		...implicat și receptiv la nevoile, valorile altora. ...își folosește poziția (încadrarea) pentru asigurarea unor locuri de muncă satisfăcătoare angajaților săi
2.		**Subordonatul ideal ...**
		...lucrează mult, este loial față de interesele superiorilor săi, este inventiv și de încredere ...responsabil, loial, răspunde exigențelor și responsabilităților, evită acțiunile care iau în surprindere sau incomodează superiorul lui. încearcă să contribuie cu performanța lui la îndeplinirea sarcinilor, este deschis în idei și propuneri Practic, este interesat în dezvoltarea posibilităților sale și este deschis spre învățare și spre acceptarea ajutorului. La rândul lui și el ține cont de necesitățile și valorile altora, le oferă ajutor și le sprijină în dezvoltarea lor.
3.		**Prioritățile unui membru bun al organizației sunt:**
a/		...dorințele personale ale șefului
b/		Sarcinile, obligațiile, responsabilitățile, exigențele și normele generale de comportament
c/		Abilitățile, rutina, deprinderea, sursele de energie și cele materiale necesare îndeplinirii sarcinilor
d/		Nevoile personale ale membrilor cooperanți
4.		**Cei care activează eficient în organizație ...**
a/		Sunt conștienți politic, au afinitate față de risc și acționează după propriile sale idei

[41] *Ibidem*[125], p.98.

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

b/			Sunt conştiincioşi şi responsabili, simt un devotament puternic faţă de organizaţie
c/			Sunt potriviţi, eficienţi în mod profesional, cu un puternic devotament faţă de organizaţie
d/			Eficienţi, potriviţi în relaţiile personale, cu un puternic devotament în creşterea, dezvoltarea celor talentaţi
5.			**Organizaţia tratează individul ca pe:**
a/	.....	.....	...un agent delegat, care stă la dispoziţia conducerii cu timpul şi energia sa
b/	.....	.....	....o persoană a cărui timp şi energie poate fi obţinut printr-un contract, care stabileşte drepturi şi obligaţii pe ambele părţi
c/	.....	.....	...un coleg de muncă, care îşi oferă abilităţile, rutina afacerii comune
d/	.....	....	...o persoană interesantă şi talentată
6.			**Lucrurile, care influenţează şi conduc oamenii sunt:**
a/	.....	...	...practicarea directă a recompensei, pedepsei şi motivării
b/	....	...	...practicarea impersonală a puterii economice, politice pentru forţarea normelor, procedurilor de performanţă
c/	....	...	...discutarea exigenţelor de comunicare şi de sarcini, datorită cărora devotamentul pentru obiective motivează acţiunile oamenilor
d/	...	...	...interesul interior, plăcerea muncii, şi/sau atenţia la nevoile persoanelor care cooperează
7.			**Supravegherea unei persoane de către o altă persoană este justă dacă...**
a/			...are putere şi influenţă mai mare în organizaţie
b/			...funcţia sa îi obligă supravegherea conducerii altuia
c/			...cunoştinţele sale în sfera respectivă sunt mai adâncite
d/			....cei care sunt conduşi de el, acceptă să fie conduşi
8.			**Baza delegării unei sarcini este...**
a/			...nevoile personale, părerile şi judecăţile personale ale conducerii
b/			...repartiţia administrativă a responsabilităţilor, sferei de acţiune
c/			...exigenţele resurselor şi cunoştinţelor de specialitate, referitoare la sarcinile de executat
d/			...dorinţele, exigenţele membrilor organizaţiei spre învăţare, dezvoltare
9.			**Există o competiţie...**
a/			...pentru putere, avantaje personale
b/			...pentru o funcţie mai înaltă în ierarhia organizaţională
c/			...pentru excelenţele în executarea sarcinilor
d/			...atenţia către nevoile personale ale indivizilor

Sursa: Handy, C., Undestanding Organizations, Oxford University Press, New York, 1993, p.82-98

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Interpretarea rezultatelor chestionarului:

Răspunsurile (a) reprezintă cultura (clubul) Zeus. Păianjenul stă în mijlocul păienjenişului şi simte fiecare vibraţie a acestuia. Păienjenişul se construieşte pornind dinspre centru.

- specific întreprinderilor familiale, amicale
- specific întreprinderilor tinere şi a firmelor de brokeraj
- relaţia este mult mai importantă decât funcţia
- se bazează pe încredere, motivaţie, empatie

Avantaje:

- decizii rapide
- datorită regulilor scrise, reglementarea este eficientă
- colegii de muncă lucrează cu plăcere într-o astfel de cultură
- se bazează pe caracteristicile indivizilor, nu le limitează libertatea

Răspunsurile (b) reprezintă cultura (rolul) Apollo. Aici munca se bazează pe Reglementarea de Funcţionare a organizaţiei. Cultura se bazează pe activitate, pe sfera de activitate şi nu pe individ[42].

Coloanele reprezintă diviziile, iar timpanonul la conducere. Indivizii au posibilitatea de a ajunge pe coloană în timpanon. Această cultură funcţionează bine, dacă viitorul poate fi bine planificat:

- rolul este important, oamenii se pot schimba
- stabilitate, proiectabilitate
- activitatea se poate împărţi în unităţi organizaţionale mai mici
- eficienţa se poate regăsi în obiectivele primare
- se caracterizează reguli, ordini, dispoziţii
- întreprinderi de stat, firme cu situaţie monopolă, oficii

Răspunsurile (c) reprezintă cultura (sarcina) Athena. Redat printr-un păienjeniş, simbolizând faptul că se poate aştepta la ajutor, la cooperare din toate direcţiile în rezolvarea problemelor. Conducerea se concentrează asupra rezolvării continue şi cu succes a problemelor. Puterea se află în punctele de intersecţie al păienjenişului.

Se potriveşte mai mult tinerilor, plini cu energie, dinamism, care au abilităţile necesare şi cunoştinţele de specialitate. Conflictele dintre conducere şi angajaţi apar foarte rar. Organul este sistemul unităţilor, care sunt autonome, dar îşi au responsabilitatea în realizarea strategiei organizaţionale.

Baza puterii este talentul, creativitatea, priceperea, se caracterizează prin diversitate şi nu prin previzibilitate. Funcţionarea acestei culturi este costisitoare.

Este caracteristică firmelor de consultanţă, agenţii, întreprinderilor de cercetare-dezvoltare.

---

[42] *Ibidem*[125], pp. 99-100.

Răspunsurile (d) reprezintă cultura (existenţa) Dionusos. În culturile precedente, individul era ajutorul culturii organizaţionale, aici este invers, organizaţia stă în ajutorul indivizilor în atingerea obiectivelor sale.

- starurile, specialiştii calificaţi sunt fondatorii organizaţiei, ca astfel obiectivele individuale să fie atinse mai ieftin.
- ex: avocaţi, consultanţi, arhitecţi, cei care închiriază un birou comun
- aici nu există şef
- persoanele sunt independente, dar în acelaşi timp, sunt şi părţile unei organizaţii comune
- în centrul culturii găsim personalitatea, autonomia

Cu cât rezultatele la sumele adunate la fiecare răspuns sunt mai mici, cu atât este mai dominantă cultura respectivă în organizaţie sau în exigenţele dumneavoastră. Un rezultat de exemplu de nota 9 (rezultatul cel mai mic posibil) la răspunsurile de tipul a/ poate fi interpretat ca fiind o cultură 100% de tip Zeus. Un rezultat atât de mic însă este aproape imposibil. De exemplu, un Tabelul ca cel de mai jos:

Tabelul 2.5 - Rezultatele chestionarului propus de Handy

	FIECARE AFIRMAŢIE A/	FIECARE AFIRMAŢIE B/	FIECARE AFIRMAŢIE C/	FIECARE AFIRMAŢIE D/	TOTAL
Întreaga organizaţie	14	12	27	37	90
Opinia dumneavoastră	29	24	16	21	90

Sursa: Handy Ch. L`Olympe des managers: culture d` enterprise et organization, - Paris:d`Organisation, 1986, pag. 23

Înseamnă că organizaţia dumneavoastră este o combinaţie între Apollo şi Zeus, iar dumneavoastră aţi dori unul Athena cu sprijinirea unui Dionusos[43].

3. Sistem de diagnostic organizaţional conceput de Hofstede. Hofstede[44] a conceput un sistem de diagnostic care urmăreşte realizarea unei *„fotografii"* a organizaţiei. În acest sistem, cultura organizaţională este caracterizată în conformitate cu următoarele **şase dimensiuni:**

- Orientată spre proces versus orientată spre rezultate
- Orientată spre persoană versus orientată spre post
- Legată de organizaţie versus legată de profesiune

---

[43] Handy, Ch. *L`Olympe des managers: culture d` enterprise et organization,*- Paris: d`Organisation, 1986, pp. 23, 25, 27, 32.

[44] Hofstede, G, *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, Bucureşti, 1996, p.77.

- Deschisă versus închisă
- Control strâns versus control lejer
- Pragmatică versus romantică

Cultura organizațională de la Business Jet a fost analizată prin judecarea fiecărei dimensiuni pe o scală de la 1 la 5. Această diagnoză sugerează că organizația nu este suficient de orientată spre persoană, că angajații se identifică insuficient cu compania, că organizația poate fi clasificată ca închisă şi că, din cauza controlului strâns, creativitatea în Business Jet este influențată nefavorabil. În plus, caracterul închis al culturii organizaționale are un efect negativ asupra acceptării de către angajați a acțiunilor de îmbunătățire formulate.

4. Sistem de analiză a culturii organizaționale propus de Gheorghița Căprărescu. Gheorghița Căprărescu[45] propune analiza datelor referitoare la componentele culturale ale organizației care vor fi sistematizate în următoarele iterații:

a) Descrierea şi analiza proceselor artificiale

Tabelul 2.6 - Descrierea componentelor culturale

Nr. crt.	COMPONENTA CULTURALĂ	DESCRIERE	MESAJ VEHICULAT
1.	Produse artificiale fazice - clădire, mobilier - facilități pentru crearea confortului (bufet incintă, cabinet medical, etc.) - vestimentația angajaților	Ex: Aspect exterior dezolant. Clădiri vechi, neîntreținute	Ex: Firma nu are bani
2.	Produse artificiale de comportament - ritualuri - comportament de tip tabu		
3.	Produse artificiale verbale - limbajul - mituri		

Sursa: Adaptare după Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M., – Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, Bucureşti, 2000, p. 243

[45] Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M., – *Managementul schimbării organizaționale,* Editura Economică, Bucureşti, 2000, p. 242.

b) Identificarea credințelor, valorilor, normelor

Aceste componente sunt în general greu de identificat și solicită nu numai observarea grupurilor formale și/sau informale ale indivizilor, dar și discuții legate de probleme, deseori delicate, cărora oamenii nu le dau întotdeauna formulări directe și explicite.

Tabelulul 2.7 - Descrierea credințelor

Nr. crt.	DOMENIUL	DESCRIEREA CREDINȚEI	OBSERVAȚII
1	Organizația	a existat și există prin oameni	funcționează încă de la începuturile organizației
2	Managerii		
3	Individul în organizație		
4	Relația șef - subordonat		
5	Grupul		

Sursa: Adaptare după Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M., – Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, București, 2000, p. 243.

Tabelulul 2.8 - Valori identificate în cultura organizației

Nr. crt.	VALORI[46]	ATITUDINEA GENERALĂ ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI ÎN LEGĂTURĂ CU	TIP VALOARE	
			POZITIVĂ	NEGATIVĂ
1	Muncă	La nevoie poți chiar să muncești		
2	Cinste			
3	Mândrie profesională			
4	Siguranța muncii			
5	Disciplină			
6	Client			
7	Angajat			
8	Colegi			

Sursa: Adaptare după Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M., – Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, București, 2000, p. 243.

[46] Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2000, p. 243.

Tabelul 2.9 - Normele de comportament identificate în cadrul grupurilor formale și informale

Nr. crt.	VALORI INSTRUMENTALE	REGULI VALABILE LA NIVELUL GRUPULUI	
		FORMAL	INFORMAL
1	Ambiția (dorința de a reuși)	Pentru a reuși nu ai nevoie de ambiție ci de respectul procedurilor	Cei lipsiți de ambiții sunt niște rataţi
2	Nevoia de putere		
3	Sinceritate		
4	Respect față de alții		
5	Responsabilitate		
6	Respect față de alții		

Sursa: Adaptare după Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M., – Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, Bucureşti, 2000, p. 243.

c) Analiza concepțiilor de bază ale managementului de nivel superior

Fundamentul C.O[47]. este dat de filosofia managerilor de nivel superior privind mediul organizațional, locul şi rolul angajaților, mecanismele motivaționale, etc.

Tabelul 2.10 - Concepțiile managerilor de nivel superior

Nr. crt.	DENUMIREA/CONCEPȚIA	PĂRERILE MANAGERILOR
1	Folosirea autorității formale	Este absolut necesară pentru a-i stăpâni pe oameni
2	Încrederea în oameni	Puțini angajați merită încrederea
3	Atitudinea față de muncă a angajaților	
4	Motivația muncii	
5	Responsabilitatea angajaților	
6	Relațiile dintre angajați	
7	Implicarea managerului în sarcinile executanților	
8	Recompensa şi pedeapsa	
9	Clienți/beneficiari	

Sursa: Adaptare după Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M., – Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, Bucureşti, 2000, p. 243.

Cultura managerială este recunoscută ca unii dintre factorii importanți care îşi pun amprenta asupra vieții organizaționale şi a performanțelor organizației. Ea are o influență puternică asupra atitudinilor deciziilor şi comportamentelor pe care

[47] *Ibidem*[132].

membrii unei organizaţii le adoptă atât în interiorul cât şi în exteriorul organizaţiei. Este foarte important ca o organizaţie să-şi cunoască trăsăturile dominante ale culturii.

Analiza culturii este una dintre oportunităţile organizaţiei de a avea acces la informaţii care să-i permită elaborarea unor strategii şi politici realiste în concordanţă cu valorile acceptate în cadrul ei. Informaţiile auditului cultural sunt valoroase deoarece identifică şi particularităţile diferitelor subculturi organizaţionale permiţând adoptarea unor strategii şi politici care să ia în considerare nevoile şi aspiraţiile colectivităţilor respective.

O analiză a culturii organizaţionale[48] oferă managerilor şi salariaţilor informaţii cu privire la gradul de cunoaştere şi semnificaţiile atribuite elementelor acestora. Într-o organizaţie pot exista diverse percepţii şi interpretări asupra unor fenomene organizaţionale. Acest lucru poate fi considerat normal ţinând cont de diversitatea personalităţilor şi caracteristicilor individuale şi de grup. Totuşi, o interpretare ce are loc într-o gamă prea mare de înţelesuri poate constitui o ameninţare pentru buna funcţionalitate a organizaţiei şi pentru stabilitatea acesteia.

Pe baza datelor rezultate din audit se poate identifica percepţia salariaţilor cu privire la o serie de elemente şi fenomene organizaţionale şi în ce măsură ele sunt în concordanţă cu mesajele pe care managerii doresc să le trimită. Se încearcă astfel să se realizeze o separare a elementelor de fapt de cele interpretate prin prisma unor interese ce nu coincid cu cele ale organizaţiei.

Comunicarea este unul dintre factorii cheie pentru funcţionalitatea organizaţiei. Simbolurile, atitudinile, comportamentele, istorioarele, miturile sunt elemente specifice culturii ce transmit mesaje de natură să stabilească anumite ierarhii, priorităţi, să modeleze comportamentul anumitor membrii ai organizaţiei.

Studierea culturii organizaţionale[49] şi raportarea sa la obiectivele strategice ale organizaţiei reprezintă preocupări ce se întâlnesc pe o scară mai largă atât la nivelul teoreticienilor cât şi al practicienilor.

Evaluarea culturii organizaţionale şi măsurarea distanţei dintre situaţia dorită şi cea existentă este o acţiune utilă pentru dezvoltarea organizaţională şi pentru procesele de schimbare.

Principalele direcţii spere care sunt orientate astfel de cercetări **vizează:**

- evaluarea impactului asupra organizaţiei pe care îl poate avea un program de schimbare a culturii organizaţionale ;
- furnizarea unei legături între sistemul motivaţional şi nivelul performanţelor realizate în cadrul organizaţiei;

---

[48] Caldwell, C., Hayes, L. A., Tien Long, D., Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics, 96(1),* 2010, pp. 497-512.

[49] Denison, D., R., Haaland, S., Goelzer, P., Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 2004, pp. 98-109.

- stabilirea criteriilor pentru constituirea diferitelor echipe, pentru soluționarea unor probleme cu care se confruntă organizația;
- sprijinirea echipelor pentru a armoniza diferite schimbări strategice și structurale, accentuând partea de valori, de atitudini și comportamente;
- identificarea competențelor manageriale necesare evoluției strategice a organizației.

În evaluarea culturii și climatului organizațional ***apar o serie de aspecte*** ce trebuie să fie clarificate și care apar din utilizarea atât a unor instrumente cantitative cât și calitative. Un pericol important care există în astfel de cercetări este acela de a surprinde numai intențiile, dorințele personalului sau declarațiile managerilor din organizația respectivă.

O altă problemă este aceea de a încerca o conexiune mai puternică între caracteristicile culturii climatul organizațional și performanțele organizației. În decursul timpului au existat mai multe preocupări cu privire la influențele reciproce dintre cultura managerială și performanțele obținute.

Printre aceștia se numără și Kotter și Heskett care au evidențiat că puterea culturii organizaționale[50] este unul dintre factorii cei mai importanți care anticipează nivelul performanței ce poate fi realizat de către o organizație. În organizațiile în care managerii împărtășesc valori comune unde o cunoaștere și un angajament ridicat pentru realizarea obiectivelor stabilesc o comunicare adecvată și o motivație atât extrinsecă cât mai ales intrinsecă date de tradițiile culturale, **rezultatele obținute** sunt apreciabile, reflectând mult mai realist potențialul de care dispune organizația respectivă.

Construirea unor instrumente care să surprindă conexiunile dintre cultură, climat și performanțele organizației sunt condiționate de înțelegerea corectă a elementelor ce contribuie la obținerea unor performanțe de către o organizație. Orice organizație deține un set dominant de valori simboluri și comportamente, fără ca acest lucru să însemne neapărat că organizația respectivă obține și performanța dorită sau posibilă.

Cultura managerială se poate dovedi unul dintre **factorii importanți** de progres pentru organizația respectivă sau din contră o barieră pentru progresul acesteia.

În decursul timpului au fost concepute diverse instrumente și metode pentru evaluarea fenomenelor organizaționale respectiv a culturii organizaționale și climatului organizațional[51].

Evaluarea culturii își îndemnă să examineze înțelegerea comună care reprezintă modalitățile de gândire, percepere, și comportament referitoare la

---

[50] Kotter J., James L., Heskett,P., *Corporate Culture and Performance,* Published Free Press, Hardcover, 1992, pp.192-194.

[51] Antelo, A., Henderson, R. L., Clair, St. N., Understanding the process model of leadership: Follower attribute design and assessment. *Journal of College Teaching and Learning, 7(4),* 2010, pp. 9-14.

problemele cu care se confruntă grupul şi la gradul de implicare al acestora. Implicările apar în construcţia unui sistem ce acceptă manifestarea unor comportamente şi atitudini în timp ce restricţionează manifestarea altora.

Evaluarea culturii reprezintă o analiză a unor elemente care merg dincolo de graniţa elementelor conştiente de raţiune şi care operează inclusiv cu înţelesuri, prezumţii, şi valori ce se pot manifesta la nivel de subconştient. Instrumentele utilizate sunt cele de natură calitativă şi mai puţin cantitative

În studierea climatului organizaţional[52] o noţiune strâns legată de cultura managerială, cercetătorii au dorit să utilizeze cu precădere instrumente de măsură cantitative, astfel încât să poată surprinde înţelesurile sau percepţiile salariaţilor referitoare la valorile organizaţionale la situaţia existentă la un anumit moment în organizaţie, la mediul generat de factori interni şi externi organizaţiei.

Cercetările asupra climatului organizaţional[53] se adresează cu precădere, elementelor vizibile şi uşor identificabile din interiorul organizaţiei.

Atât studiul culturii organizaţionale cât şi al climatului organizaţional oferă informaţii preţioase despre modul în care componenţii unei colectivităţi interpretează cadrul în care ei îşi desfăşoară activitatea oferind o înţelegere a modului de gândire şi acţiune la nivel de grup şi de individ, cât şi a posibilităţilor de intervenţie a managerilor în vederea obţinerii obiectivelor stabilite prin politici şi strategii.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

[52] Yukl, G., O'Donnell, M., Taber, T., Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology, 24(4),* 2009, pp. 289-299.

[53] Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., Smith, D. B., Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics, *Journal of Business Ethics, 55(1),* 2004, pp. 223-241.

Capitolul 3
CULTURA MANAGERIALĂ ŞI CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ

3.1. Cultura managerială - definiţie, conţinut

Managementul a înregistrat o adevărată mutaţie: conducerea organizaţiilor nu mai poate nesocoti imperativele eticii în afaceri, deşi aparenţa este alta. Încă se mai crede şi acum că patronatul şi, la comanda lui, managerii pot eluda normele morale cât şi etice, în încercarea disperată de a obţine profit. *Afacerile sunt afaceri, celelalte nu contează* – iată un slogan încă de actualitate. Dar afacerile nu mergeau aşa cum se aşteptau cei aflaţi la conducerea întreprinderilor, aşa încât ei au fost nevoiţi să include normele eticii în reţetele managementului pentru a-i spori eficienţa. Angajaţii vor găsi în această reţetă un fir motivator proaspăt, care-i îndreptăţeşte să considere că managerii şi-au întors faţa spre valorile umane.

În acest fel, aşteptările lor de împlinire profesională şi personală vor fi mai curând satisfăcute. Interferenţele culturale produse de mobilitate conduc inevitabil la conflicte, tergiversări, tensiuni, şi chiar la absenţa performanţei. Soluţia pentru evitarea efectelor negative ale acestor interferenţe culturale este aplicarea unui management performant care acceptă şi pune în valoare individualitatea şi diversitatea.

Cercetările realizate după anii 1980 au dezvăluit faptul că, în interiorul culturii organizaţionale funcţionează, ca o importantă componentă şi resursă, cultura managerială. Aceasta fiind este orientată spre îndeplinirea obiectivelor de care sunt responsabili de fac doar managerii. Pentru a fii realizate funcţiilor managementului, statuate şi acceptate de la Fayol[1] încoace, aceasta este dependentă de cultura organizaţională.

Cultura managerială vizează integrarea ansamblului acţiunilor şi deciziilor în concordanţă cu obiectivele asumate, dezvoltând şi generând modele de comportament organizaţional, mărind coeziunea indivizilor, promovând anumite stiluri managerial şi practicând un anumit leadership în organizaţie.

O cultură managerială preîntâmpină apariţia *anti-culturii organizaţionale* - elementele contrariu culturii manageriale, focalizată pe obţinerea obiectivelor impuse şi este puternic personalizată, purtând amprenta managerului general al firmei. Cu cât acesta din urmă posedă o personalitate mai puternică şi exercită o conducere mai generoasă, orientată spre oameni, cu atât cultura managerială şi,

---

[1] Fayol, H., *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat, 1917, p. 17-18.

implicit, cea organizaţională, îi reflectă concepţia, potenţialul şi particularităţile. Când personalizarea este excesivă, ea va genera, în timp, distorsiuni funcţionale şi va afecta continuitatea dezvoltării. Natura deosebită a culturii manageriale se reflectă în funcţiile şi dimensiunile sale specifice[2].

Cultura organizaţională este considerată ca unul dintre factorii cu o influenţă determinată asupra ***performanţelor*** unei firme[3]. Într-o cultură organizaţională bine conturată, managerii împărtăşesc un set comun de opinii, valori, comportamente cu privire la modul în care trebuie îndrumată afacerea respectivă.

Maniera în care **cultura managerială influenţează performanţele** unei firme poate fi exemplificată în mai **multe feluri:**

- furnizează o structură şi un sistem de mecanisme ce coordonează eforturile angajaţilor fără a fi nevoie de un set de proceduri sau sisteme formale.
- dezvoltă o motivaţie puternică angajaţilor în vederea obţinerii rezultatelor aşteptate;
- asigură direcţionarea eforturilor către un obiectiv sau set de obiective precizat(e);

Nicolescu şi Verboncu[4] definesc cultura managerială ca fiind *"sistemul de valori, credinţe, aspiraţii, aşteptări şi comportamente ale managerilor dintr-o organizaţie care se reflectă în tipurile şi stilurile de management practicate în cadrul organizaţiei, marcând sensibil conţinutul culturii organizaţionale a fiecărei firme şi performanţele sale".*

Într-o cultură organizaţională puternică angajaţii intră în contact cu acest set cultural şi îl adoptă. Apare astfel, ca parte integrantă a culturii organizaţionale, o cultură managerială asupra căreia poate exercita o influenţă pozitivă sau chiar negativă uneori.[5]

Conţinutul şi modalităţile de manifestare ale culturii manageriale sunt puternic marcate de personalitatea managerilor, îndeosebi a celor de rang superior. În bună măsură fiecare cultură managerială poartă amprenta managerului general al firmei respective, personalitatea lui. Cu cât managerul general posedă o personalitate mai puternică şi exercită o conducere intensă, cu atât cultura managerială şi, în mod implicit, şi cea organizaţională îi reflectă concepţia, potenţialul şi calităţile manageriale.

Cultura managerială are un puternic rol proiectiv. Date fiind ameninţările diverse la care orice firmă este supusă cvasicontinuu din partea mediului ambiant, precum şi specificul muncii manageriale, cultura managerială este necesar să aibă în vedere protejarea organizaţiei şi salariaţilor săi. Protecţia culturală pe care culturile

---

[2] Ionescu, M.A., *Cultură organizaţională (suport de curs revizuit şi adăugit),* Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Bucureşti, 2007, p.130.

[3] Hockey, R., Skilled performance and mental workload. în P. Watr (Ed.), *Psychology at work* (4th ed., London: Penguin, 1996, pp. 13–39.

[4] *Ibidem*[83], p.290.

[5] *Ibidem*[30], p.97.

manageriale performante o asigură este una din cauzele cel mai greu de sesizat ale competitivității unei firme.

Felul în care gândesc managerii unei organizații, valorile la care fac referință când iau decizii sau normele și regulile pe care le adoptă pentru a îndeplini obiectivele vizate se impun în cultura organizației ca un nucleu dur al culturii organizaționale, determinând evoluția și performanța instituției.

Putem considera cultura managerială ca un produs al interdependențelor dintre competențele, personalitatea, stilul de conducere, sistemul de valori, comportamentele ce caracterizează managerii unei organizații, ***având ca scop să sprijine misiunea, strategia, obiectivele și dezvoltarea organizației.***

Cultura managerială are în vedere:

- integrarea ansamblului deciziilor și acțiunilor personalului în concordanță cu obiectivele previzionate;
- generarea și dezvoltarea de modele de comportament organizațional, amplificând coeziunea angajaților;
- promovarea anumitor stiluri manageriale și practicarea unui anumit leadership.

Nu întotdeauna o ***cultură managerială*** joacă un rol pozitiv în dezvoltarea unei organizații. O cultură managerială, a cărei inerție și putere de influențare își pune amprenta negativ asupra unei orientări mai rapide și mai profunde către piață, cu focalizare pe climat, contrar cerințelor mediului de afaceri în care evoluează, poate fi considerată una dintre cele mai importante problemele cu care se confruntă un număr mare de firme din România, foste întreprinderi de stat și care au fost privatizate.[6]

În orice cultură organizațională puternică, managerii de top întrunesc o serie de abilități comune și împărtășesc același set de credințe, valori, comportamente care privesc în mod direct modul în care trebuie direcționată organizația.

Valorile personale ale managerilor (percepțiile, atitudinile și comportamentele) influențează la rândul lor percepția, deciziile și comportamentele angajaților, determinând un impact major asupra activităților firmei.

Mediul de afaceri este unul dinamic intervenind schimbări semnificative la care firma trebuie să răspundă imediat. Pentru majoritatea managerilor dificultatea constă în găsirea modalităților de a le interpreta. Aceasta presupune să monitorizezi permanent mediul de afaceri și să te asiguri că ți cont de reacții, chiar dacă mesajele nu sunt agreabile. În caz contrar există un real pericol ca organizația să intre în declin.

Culturile manageriale neadaptive sunt orientate mai degrabă către mediul intern al firmei, către stabilirea de reguli și proceduri care nu țin cont de dinamica mediului exterior. Managerii au o atitudine reactivă încercând soluții care sunt orientate către supraviețuirea firmei și nu sunt de natură evolutivă. Managerii nu au multă libertate de acțiune și sunt constrânși să ia decizii drastice, în condiții de criză.

---

[6] *Ibidem*[30], p.100.

În aceste codiţii creativitatea este limitată, se accentuează elementele formale, controlul este foarte strâns şi se diminuează implicarea şi motivarea salariaţilor. Managerii înclină să aibă un comportament izolat şi birocratic. Ca urmare ei nu îşi schimbă strategiile suficient de repede pentru a se adapta sau profita de oportunităţile mediului de afaceri.

Culturile manageriale adaptive ţin cont de schimbările produse în mediul de afaceri şi răspund oportunităţilor care apar. Managerii iau măsuri de îmbunătăţire a situaţiei actuale, recurg la discuţii şi consultaţii prealabile cu angajaţii profitând de experienţa, cunoştinţele şi creativitatea lor. Este încurajată iniţiativa individuală şi colectivă. Se acordă o mare atenţie clienţilor, salariaţilor şi se iniţiază schimbări atunci când trebuie să le apere interesele chiar dacă aceasta implică şi anumite riscuri.

Deferentele dintre culturile adaptive şi cele neadaptive sunt evidenţiate în Tabelulul următor:

Tabelul 3.1 - Cultura adaptativă versus cultura neadaptivă[7]

	Culturi adaptative	**Culturi neadaptative**
Valori de bază	• Majoritatea managerilor sunt preocupaţi de clienţi, acţionari, salariaţi cât şi de alţi acţionari. • Ei apreciază, de asemenea, oamenii şi procesele ce pot realiza schimbările necesare în organizaţie.	• Majoritatea managerilor sunt preocupaţi de propria persoană, de un grup restrâns de muncă din care ei fac parte, sau de un anumit produs (tehnologie) asociat cu grupul lor de muncă. • Ei apreciază situaţiile lipsite de risc în dauna iniţiativei salariaţilor.
Comportament obişnuit	Managerii acordă mare atenţie acţionarilor, în special clienţilor şi iniţiază schimbări atunci când trebuie să le apere interesele, chiar dacă aceasta implică şi anumite riscuri.	Managerii tind să aibă un comportament aproape izolat şi birocratic. Drept urmare, ei nu îşi schimbă strategiile pentru a se adapta sau a profita adecvat de schimbările din mediul de afaceri.

Sursa: Schneider, B., Organizational climate and culture, San Francisco: Jossey-Bass. Schneider, B., Bowen, D.E., 1990, p.146.

Interesul pentru comportamentul managerilor, valorile şi atitudinile acestora a fost dintotdeauna unul dintre punctele de interes major, atât pentru teoreticienii, cât şi pentru practicienii din domeniul managementului. Un fapt pe care îl putem considera normal, ţinând cont de poziţia şi impactul pe care managerii (în special managerii de nivel superior) îl au asupra activităţilor unei firme.

[7]Schneider, B., *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey-Bass. Schneider, B., Bowen, D.E., 1990, p.146.

Managerii de vârf sunt cei care reușesc ***să modeleze cultura organizațională, implicit*** și cultura managerială ale unei firme pe baza unor ***viziuni***, a unor ***valori personale***, ce sunt transmise ulterior în cadrul firmei.

Gradul de influență al valorilor personale ale managerilor este cu atât mai mare cu cât managerul ocupa o funcție superioară în ierarhia managementului, ele își manifestă cu convingere aceste valori, reușește să le transmită, iar prin comportamentele adoptate în consecință cu aceste valori, el obține performanțe apreciabile.

Interesant este și faptul că o cercetare desfășurată în 1979 de către Clare și Sanford[8] confirmă această abordare. De asemenea, într-un studiu desfășurat în 1990 de James Webber[9], relevă faptul că 72% dintre respondenți accentuează predilecția lor pentru valori individuale, centrate pe propria lor persoană, în dauna celor sociale.

În Tabelulul următor prezentăm diferențe majore între abordarea managerială clasică și cea modernă cu privire la elementele importante pentru o firmă.

Tabelul 3.2 - Diferențe de abordare între viziunea managerială clasică și cea modernă[10]

Nr. crt.	Abordare managerială clasică	Abordare managerială modernă
1	Profitul este prima prioritate	Satisfacția clientului este prima prioritate
2	Activele sunt reprezentate de elementele fizice	Oamenii sunt activele
3	Tehnologia este importantă	Cultura organizațională este importantă
4	Persoanele de concepție, de gândire sunt diferite de executanți	Executanții și persoanele de concepție sunt aceleași
5	Producția de masă	Producția suplă
6	Markenting separat pentru clienți și furnizori	Marketing integrat, pe baza de parteneriat cu clienții și furnizorii
7	Organizațiile sunt controlate de ierarhii și compartimente funcționale separate	Organizațiile se bazează pe lucrul în echipă și pe echipe multidisciplinare
8	Măsurarea performanțelor se face predominant în viziunea controlului, cu dominația elementelor financiare	Măsurarea performanțelor se face în scopul perfecționării activității, se apelează la un evantai mai larg de indicatori
9	*Economiile de scală sunt importante*	*Economiile de timp sunt importante*

Sursa: Gazdag, I. Vlad C., Apostoiu T. M., Țițeiu R., D., Dumitrescu G. Miu B., Profesioniști în Managementul Educațional Preuniversitar , 2011, p. 31

---

[8] Clare, D.A., Sanford, D., *Mapping Personel Value Space: Human Relations* , Oxford, Oxford University Press, 1979, p. 74.

[9] Webber, J., *Managerial Value Orientation*, International Journal of Values Based Management, 1990, p. 57.

[10] Gazdag, I. Vlad C., Apostoiu T. M., Țițeiu R., D., Dumitrescu G. Miu B., *Profesioniști în Managementul Educațional Preuniversitar* , 2011, p. 31.

Valorile pot părea puţin abstracte în cadrul organizaţiilor. Ele sunt ca nişte *"crezuri"* ale unui individ sau grup de persoane cu privire la anumite legături sociale ce interconectează oamenii, ca standarde de evaluare, ca un mod de a gândi, de a simţi, de a ne dori un anumit lucru.

Valorile pot fi implicite sau explicite în cadrul unei organizaţii. Contextul în care managerii îşi desfăşoară activitatea zilnică este presărat de valori şi norme comportamentale dintre cele mai diverse.

Prezenţa permanentă, *"selectarea"* directorilor, arată că managerii nu sunt în fapt doar nişte simpli angajaţi ai proprietarilor. Dincolo de aceste ceremonii, se poate distinge puterea reală a managerilor. De multe ori, aceştia sunt şi ei proprietari sau pot influenţa într-o mare măsură deciziile acţionarilor.

O mare parte a proprietarilor (acţionari) se comportă pasiv, incapabili sau nedorind să provoace în mod serios autoritatea managerilor şi să-şi asume responsabilitatea pentru rezultatele firmei.

Ierarhizarea valorilor manageriale este relevată şi de atitudinile şi comportamentele acestora faţă de celelalte persoane din interiorul şi exteriorul organizaţiei. Are loc, practic, o ierarhizare a acţionarilor, în care se reflectă importanţa mare ce este acordată celor consideraţi a avea un rol determinant în desfăşurarea activităţilor firmei precum *"eu"*, clienţi, şefi, subordonaţi, furnizori, colegi etc.

Alţii, ce sunt percepuţi a avea nişte legături mai puţin directe şi legate de activitatea zilnică, precum comunitatea locală, autorităţi etc., sunt trataţi de o manieră mai simplistă, acordându-li-se mai puţină importanţă.

Aceste percepţii sunt ulterior transmise în cadrul firmei atât prin intermediul unor mesaje formale, cât şi informale, determinând ***modificarea atitudinilor şi comportamentului*** altor membri ai organizaţiei.

O cercetare desfăşurată de England George[11] a demonstrat că *"valorile operaţionale"* care *"ar trebui în principal să influenţeze comportamentul managerilor"* au în vedere următoarele: eficacitate şi eficienţă organizaţională, maximizarea profitului, productivitate înaltă, poziţie de lider pe piaţa/în industria respectivă, stabilitatea organizaţiei. O mare parte dintre respondenţi au relevat înclinaţia lor către un pragmatism activ, evaluând la cote înalte abilităţile, ambiţia, calităţile personale şi favorizând realizarea, succesul şi creativitatea ca obiective personale.

Se evidenţiază faptul că o orientare pragmatică este mai uşor de influenţat şi modificat, deoarece ea este direcţionată către atingerea unor obiective clare, iar neatingerea acestora, furnizează o reorientare a procedurilor, a modalităţilor de atingere a acestor obiective.

---

[11] England, G., *Managers and Their Value, A Fine Country Corporation Study,* Columbia Journal of World Business, Summer, 1978, p.129.

Henry Mintzberg[12], în explicarea faptului *"de ce organizațiile au nevoie de manageri"* făcea următoarele referiri cu privire la valorile şi activitatea managerilor:

- Principalul scop al unui manager este să se asigure că organizația sa servește interesul său de bază - producerea de bunuri şi servicii specifice şi obținerea de profit prin valorificarea acestora
- Managerul trebuie să proiecteze şi să mențină stabilitatea operațiilor organizației
- Managerul trebuie să-şi asume responsabilitatea pentru elaborarea strategiei şi, prin aceasta, să permită adaptarea permanentă a firmei la mediul de afaceri, aflat în schimbare
- Managerul trebuie să se asigure că organizația servește scopurile acelor persoane care o controlează. El trebuie să acționeze ca un focalizator pentru valorile organizației. Acționarii exercită presiuni asupra sa pentru ca organizația să le satisfacă interesele.
- Managerul trebuie să interpreteze valorile fiecărui acționar, să le combine, pentru a vedea care este sistemul de forțe, să-şi informeze subordonații asupra priorităților organizației şi să-i ghideze prin deciziile adoptate şi aplicate.
- Managerul trebuie să acționeze ca o legătură informațională cheie între organizație şi mediul său. Un aspect important al activității managerului este şi modul în care el reuşeşte să comunice valorile şi alte trăsături ale culturii managerial celorlalți componenți ai firmei.

Unul dintre specialiştii în management, ***Chester I. Barnard***[13], afirma că *"Adevărul nu poate fi transmis de obicei doar prin prezentarea sa exactă. Nu numai că cuvintele au sensuri diferite pentru oameni diferiți, dar există şi tendința neintenționată de a descoperi sau de a citi în declarații ceea ce nu se intenționează de fapt. De aceea este necesar uneori, să se prezinte lucrurile într-o formă ce nu este corectă din punct de vedere al prezentatorului, emițătorului, dar care să fie interpretată în sensul adevărului de către receptor".*

Firma Profiles International a elaborat un instrument de diagnoză managerială numit *Evaluarea CheckPoint 360°*[14] care evaluează abilitățile cu impact pozitiv asupra evoluției managerului. El evaluează competențele managerului, verificate dintr-o varietate de perspective şi ***fixează modalitățile de perfecționare a abilităților.***

---

[12] Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organizations*, Les editions d'organization, Paris, 1982, pp. 433-436.

[13] Chester, B. I., *The Functions of the Executive: 30th Anniversary Edition*, Printed în USA, 1971, p.67.

[14] Site de dezvoltare personală şi profesională www.checkpointonline.com, accesat la 22 martie 2012.

Cele 8 componente manageriale universale şi cele ***18 seturi de abilităţi*** studiate sunt prezentate mai jos:

Tabelul 3.3 - Componente manageriale şi abilităţi

Comunicare	**Gestionarea sarcinilor**
• Îi ascultă pe ceilalţi	• Lucrează eficient
• Prelucrează informaţiile	• Demonstrează competenţă
• Comunică eficient	
Leadership	**Productivitate**
• Inspiră încredere	• Ia măsuri
• Oferă indicaţii	• Obţine rezultate
• Deleagă responsabilităţi	
Adaptabilitate	**Dezvoltarea celorlalţi**
• Se adaptează la împrejurări	• Cultivă talentele individuale
• Gândeşte creativ	• Motivează cu succes
Relaţii	**Dezvoltare personală**
• Construieşte relaţii personale	• Manifestă angajament
• Facilitează succesul echipei	• Caută să se perfecţioneze

Sursa: Site de dezvoltare personală şi profesională www.checkpointonline.com, accesat la 22 martie 2012.

Spiritul managerial atestă, prin practicile de zi cu zi ale organizării, principii stricte de conduită şi responsabilitate, standarde înalte de performanţă şi respect pentru individ şi munca sa. [15]

Cercetătorul în management G. Hofstede[16] defineşte cultura managerială drept programarea mintală colectivă şi delimitează patru dimensiuni ale acesteia, şi anume: individualism/colectivism, distanţa ierarhică mare/mică, control intens/redus al incertitudinii, masculinitate/feminitate. Ulterior, G. Hofstede a mai identificat o dimensiune a culturii – abordare pe termen scurt / lung.

Natura particulară a culturii manageriale se reflectă şi în funcţiile, dimensiunile sale specifice.

Geert Hofstede[17] identifică **patru dimensiuni ale culturii manageriale:**

- *distanţa faţă de putere* - determinată în funcţie de modul de distribuţie a resurselor şi puterii în societate; ea se reflectă în dimensionarea şi distribuirea autorităţii şi motivaţiilor în cadrul sistemului social şi în gradul de centralizare a sistemelor manageriale;

---

[15] Drucker, P., *The practice of management,* New York, Harper, Row Publishers, 1955, p.195.

[16] Hofstede, G., *Cultures and Organizations*, London, Harper Collins Business, 1994, p.8.

[17] http://www.geert-hofstede.com/

- *masculinitate* şi *feminitate* - această dihotomie este fondată pe diviziunea naturală a rolurilor în organizație. În *culturile de tip masculin* diviziunea rolurilor este pronunțată, se manifestă o diferențiere accentuată între bărbați şi femei, sunt considerate elementele material-financiare cât şi performanțele; în *culturile de tip feminin*, diviziunea rolurilor este sensibil mai redusă, diferențele dintre statutul bărbaților şi al femeilor sunt mai mici, iar preocuparea pentru latura afectivă a relațiilor umane mai evidentă.
- *individualism* şi *colectivism* - există *culturi de tip individualist*, în care legăturile dintre oameni sunt slabe, manifestându-se un grad mare de libertate de decizie şi de acțiune individuală. Totodată, vorbim despre *culturi de tip colectivist*, în care relațiile interumane sunt puternice, convertindu-se atât în obiective individuale, cât şi de grup;
- *acceptarea* şi *evitarea riscului* - culturile cu grad mare de evitare a riscului pun accentul pe sisteme organizatorice bine definite, cu ierarhii puternice, cu promovarea planificării ca mijloc de previziune a viitorului, în timp ce culturile cu grad mic de evitare a incertitudinii valorifică creativitatea şi caută ***crearea sentimentului de siguranță*** şi continuitate;

În Tabelului 4.4. este prezentată influența variabilelor culturii manageriale asupra variabilelor comportamentale ale salariaților unei întreprinderi, în conformitate cu teoria cadro–dimensională a lui G. Hofstede.

Tabelul 3.4 - Influența variabilelor culturii asupra celor comportamentale ale salariaților unei întreprinderi

Nr. crt.	Dimensiunea culturii	Variabilele comportamentale ale salariaților unei întreprinderi
1	Individualism	- Salariații abordează relațiile cu firma dintr-o perspectivă individualistă, bazată pe calcul; - Ataşamentul față de întreprindere este redus; - Gradul de implicare a salariaților în satisfacerea necesităților firmei este mic; - La baza acțiunilor sale salariații situează satisfacerea intereselor personale.
	Colectivism	- Salariații iau în considerare obiectivele organizaționale ale firmei; - Ataşament, încredere şi loialitate pronunțată față de firmă; - Relațiile dintre salariat şi manager se bazează pe principii morale şi responsabilitate reciprocă.

Nr. crt.	Dimensiunea culturii	Variabilele comportamentale ale salariaţilor unei întreprinderi
2	Distanţa ierarhică mare	- Salariaţii tind să accentueze dependenţa faţă de manageri; - Valori reduse la salariaţi a spiritului de întreprinzător, creativităţii, dinamismului
	Distanţa ierarhică mică	- Salariaţii tind să participe la adoptarea deciziilor, mai ales a acelora care îl vizează; - Spirit pronunţat de creativitate şi inovaţie.
3	Control intens al incertitudinii	- Asumarea de riscuri din partea subordonaţilor este redusă; - Salariaţii sunt orientaţi spre îndeplinirea de instrucţiuni şi ordine
	Control redus al incertitudinii	- Asumarea destul de uşor a riscurilor personale; - Toleranţă faţă de comportamente, sisteme de valori, atitudini diferite de cele proprii sau acceptate de majoritatea.
4	Masculinitate	- Salariaţii sunt dominaţi de valorile materiale, de dorinţa de auto-realizare şi recunoaşterii.
	Feminitate[18]	- Domină valorile socio-umane; - Salariaţii sunt orientaţi spre calitatea muncii şi armonie în relaţiile interpersonale

Sursa: Hofstede, G., Cultures and Organizations, London, Harper Collins Business, 1994, p.8.

În mod individual, orice manager este un angajat ca oricare altul. Calitatea de membru al unui grup de conducere conferă status, prestigiu şi autoritate, după cum implică şi asumarea unor responsabilităţi. Iar principala responsabilitate a managerilor ca grup de conducere vizează accentuarea eticii profesionale, o etică c cărei regulă de bază a fost formulată încă de acum 2500 de ani de Hipocrate: primum non nocere (înainte de toate, să nu faci rău cu bună ştiinţă). Asumarea cerinţelor eticii profesionale este mai degrabă raportabilă la responsabilitate şi nu la putere, respective la necesitatea şi capacitatea managerului de a învăţa ***să-şi examineze faptele, cuvintele şi comportamentul,*** astfel încât să se asigure că nu nedreptăţeşte pe cineva în mod intenţionat.

Indiferent de nivelul din ierarhia managerială sau de sectorul de activitate, se poate desprinde un model de comportament managerial ce se fundamentează pe aceleaşi caracteristici: o bună viziune şi strategie, susţinute de munca în echipă şi motivaţie. [19]

---

[18] *Ibidem*[155].

[19] Vlăsceanu, M., *Organizaţii şi comportament organizaţional,* Editura Polirom, Iaşi, 2003, p.62.

3.2. Leadership-ul și organizațiile multiculturale[20]

În țările estice conceptul de lider, de pildă, este asociat dictaturii, monopolului puterii și conducerii autoritare. Ralph Stogdill diagnostica fenomenul leadership-ului în funcție de provocările unui mediu complex și în continuă dezvoltare. Eficiența liderilor se traduce în adaptabilitate și mobilitate la schimbări mai mult sau mai puțin coerente. ***Multiculturalismul*** din organizațiile internaționale induce presiuni speciale la nivelul actului de a conduce.

Multitudinea culturală impune reconsiderarea semnificației problemei leadership-ului, raportată contextului actual, caracterizat prin pluralismului valorilor, așteptărilor și convingerilor.

Managementul își pierde aerul *provincial*; adaptarea stilului de conducere la fenomenul diversității cultural reprezintă o provocare cu care se confruntă fiecare organizație internațională. John Alexander și Meena S. Wilson, notează pe bună dreptate că *„exercitarea conducerii în acest mediu pretențios (global – n.n.) impune noi capacități pentru mulți lideri și o nouă gândire privitoare la organizațiile lor"*[21]

O soluție posibilă în conducerea diversității este *managementul situațional*. Paul Hersey și Kenneth H. Blanchard au impus tipul de conducere situațional. El se formează din trei aspecte: gradul de îndrumare pe care îl oferă un manager; gradul de sprijin socio-economic pe care îl acordă acesta, cât și nivelul de pregătire al angajaților, relativ la rezolvarea unor sarcini.

Metoda de conducere în leadership-ul[22] situațional este determinată de comportamentul față de angajamente (gradul de implicare al managerilor în prezentarea sarcinilor și responsabilităților indivizilor sau grupurilor cu care lucrează) și de comportamentul relațional (nivelul de implicare a managerului în comunicarea și sprijinirea angajaților). Pe baza acestora sunt structurate patru tipuri de stiluri de conducere: delegativ, participitativ, consultativ și directiv. Aceste stiluri sunt eficiente la nivel contextual.

Conducerea situațională dărâmă mitul monopolului unui stil de conducere. Aceasta nu reprezintă rezultatul influențelor culturale privilegiate (cum ar fi, cultura mamă a liderului) și se bazează pe nivelul de pregătire al angajatului. Cu alte cuvinte, măsura în care un subordonat își arată voluntarismul și capacitatea în realizarea sarcinilor dictează un anumit stil sau altul. Capacitatea rezidă în cunoștințele (ce știm despre sarcină), calificările (competențele demonstrate sau acumulate), experiența (în legătură cu acea sarcină sau altele înrudite) și performanțele unui individ sau ale unui grup implicat în îndeplinirea unei sarcini.

---

[20] Ibidem[60], p.46.

[21] în Frances Hesselbein *et al.*, 2000, p. 210

[22] Beatty, K., Quinn, L., Strategic Command Taking the Long View for Organizational Success. *Leadership în Action*, 30(1), 2010, pp. 3-7.

Voluntarismul presupune angajament (*trebuie*), încredere (*poate*) și motivație (*vrea*). Aceste chestiuni, combinate, definesc patru niveluri ale pregătirii: incapabil, dar voluntar; incapabil și nesigur, dar voluntar; capabil, dar nesigur, capabil și voluntar.

Considerând aceste situații se poate decide care este cel mai potrivit mod de conducere într-un anumit moment. Decizia presupune: ***identificarea obiectivului*** ce trebuie îndeplinit (rezultatele așteptate) stabilirea nivelului de pregătire a subordonatului relativ la obiectivul dat (dacă subordonatul are un grad înalt de pregătire, conducerea va fi limitată), alegerea modului de conducere și evaluarea acestuia (corespondența dintre rezultate și așteptări, introducerea corecțiilor).

În conducerea organizațiilor multiculturale[23], paradigma situațiilor este eficientă pentru că aceasta nu este condiționată de elementele culturale; totodată ea poate reprezenta o soluție bună în eliminarea barierelor.

În genere, studiile arată că liderii trebuie să aibă următoarele capacități: nivel înalt de calificare tehnică, capacitate de autocunoaștere și de a lucra cu alții. Aceste categorii generice sunt specificate de altele: un grad înalt al conștiinței de sine (puncte tari, puncte slabe, percepția de sine și percepțiile celorlalți despre noi, modurile de influențare exercitate asupra altora, viziunea noastră despre lume și viață), menținerea feedback-ului (contribuie la autocunoaștere și constituie un temei relevant pentru schimbare și acțiune socială), receptivitatea față de învățare, armonizarea spațiului profesional cu cel privat (valorile profesionale reflectă valorile personale, omul complet fiind o mixtură fericită între viața privată și viața profesională) și respectarea diferențelor și a diversității (liderul global trebuie să accepte și să integreze diversitatea, să înțeleagă paradigme culturale diferite și referențiale ideologice care uneori îi sunt complet străine).

Prin urmare, el trebuie să se raporteze critic și lucid la propria cultură printr-o cunoaștere atentă, trebuie să-și identifice poziția în orizontul său cultural și să opereze o schimbare de referențial pentru a negocia cu noile valori pe care trebuie să le conducă.

3.3. Funcțiile culturii manageriale[24]

Conținutul culturii manageriale ne dă posibilitatea să scoatem în evidență funcțiile culturii manageriale:

a. Cultura managerială este un **factor motivațional puternic pentru obținerea de performanțe;**

b. Cultura managerială oferă **viziune și apartenență** la o categorie socială aparte pentru manageri;

---

[23] Phipps, K. A., Burbach, M. E., Strategic Leadership în the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Journal Of Behavioral and Applied Management,* 2010, pp. 137-154.

[24] *Ibidem*[30], p. 110.

c. Cultura managerială reprezintă **un factor important în promovarea schimbărilor organizaționale;**

d. Cultura managerială **favorizează procesul de învățare organizațională;**

e. Cultura managerială asigură o armonizare a valorilor în cadrul organizației;

f. Cultura managerială este **un determinant major în obținerea avantajului competitive.**

a. ***Cultura managerială***[25] ***este un factor motivațional puternic pentru obținerea de performanțe***

b. Culturile manageriale cuprind nevoile şi aspirațiile personalului de conducere dintr-o firmă şi reflectă personalitatea fondatorilor sau a liderilor puternici, influențând substanțial deciziile şi acțiunile managerilor de pe diferitele nivele ierarhice.

Ele determină ca, în procesul de formare, modelare a culturii organizaționale, managerii să descopere o sursă puternică de motivare ca *"actori"* ce contribuie la realizarea acesteia. Managerii pot contribui la stabilirea unor norme şi standarde în conformitate cu valorile lor față de care să fie evaluați şi motivați atât ei cât şi colegii lor.

În firmele performante, a fi un manager, se reflectă evident în imaginea pe care acesta o proiectează asupra acelora cu care vine în contact, fie din interiorul sau exteriorul firmei. Acolo unde mediul este stimulativ, comunicarea cu ceilalți manageri este bună, există chiar şi o anumită formă de concurență internă, iar managerii vor fi stimulați de a se implica cât mai mult în viața firmei, de a fi inovatori, întreprinzători, de a-şi asuma riscuri care să le ofere satisfacții prin rezultatele obținute.

Multe culturi reprezintă un mediu propice pentru stimularea managerilor şi pentru recunoaşterea performanțelor acestora. Acolo unde mediul este stimulativ, comunicarea cu ceilalți manageri este bună, există chiar şi o anumită formă de concurență internă, iar managerii vor fi stimulați de a se implica cât mai mult în viața firmei, de fi inovativi, întreprinzători, de a-şi asuma riscuri care să le ofere satisfacții prin rezultatele obținute.

Rezultatele obținute de predecesori sau de colegii din echipa managerială, precum şi standardele informale stabilite în firmă, impun o anumită prestație managerilor, o permanentă dovedire a statutului câştigat de a fi în echipa de manageri a firmei, lucru ce le marchează major abordările şi comportamentul în relațiile cu ceilalți.[26]

O cultură managerială funcțională va creşte motivația angajaților promovând factori de motivație specifici, astfel: responsabilitatea, performanța, modul de lucru, aprecierea, posibilitățile de dezvoltare şi promovare. Totodată, poate contribui la

---

[25] Stog L., Caluschi M. *Psihologia managerială*, Chişinău: Cartier, 2002, p. 296.

[26] *Ibidem*[30], p.114.

reducerea nemulțumirii, fapt ce permite o îmbunătățire a motivației prin mărirea satisfacției muncii.

c. Cultura managerială oferă viziune și apartenență la o categorie socială aparte pentru manageri[27]

Fără o cultură a cărei elemente să fie împărtășite de către majoritatea managerilor, care să acționeze în spiritul acesteia pentru progresul firmei, ar fi dificil pentru o organizație să se bucure de succes. O companie își poate menține identitatea și continuitatea atâta timp cât credințele, valorile sale fundamentale sunt împărtășite, declarate și transpuse în practică, atâta timp cât ele provin din interiorul său, sunt distincte și persistente în ciuda unor presiuni externe sau interne acesteia.

În firmele competitive, managerii sunt conștienți că statutul lor are la bază performanțele obținute, și faptul că au fost promovați și acceptați în poziții de conducere este de natură să-i sporească prestigiul de care se bucură în organizație, dar în același timp să fie conștienți și de cerințele și responsabilitățile suplimentare ce le revin.

d. Cultura managerială reprezintă un factor important în promovarea schimbărilor organizaționale.

Când ne propunem schimbări efective într-o organizație, este foarte dificil să lucrăm pe un nivel al organizației (de exemplu, sistemele) fără a afecta normele culturale și credințele care susțin aceste norme.

Ne punem următoarele întrebări: *„Care este prima sarcină a dezvoltării organizaționale? Să îmbunătățească sistemele într-o organizație sau să aducă schimbări radicale ale culturii sistemelor ca o primă abordare a schimbării organizaționale?".*[28]

Pentru organizație, cultura managerială reprezintă o garanție a supraviețuirii și dezvoltării continue, indiferent dacă aceasta activează pe o piață intens concurențială sau într-un mediu social, economic sau politic neprielnic. Deoarece cultura managerială, prin componentele sale, este cea care dictează anumite reguli de comportament ale angajaților, aceasta orientează modul cum angajații percep și își reprezintă realitatea, felul în care este *„bine"* să reacționeze la schimbările de mediu.

e. Cultura managerială favorizează procesul de învățare organizațională

În *„Strategia privind învățarea continuă"* publicată la 1 mai 2002 de guvernul Canadian, organizația care învață este definită astfel: *"Organizație caracterizată de un efort colectiv ancorat în acțiune și axat pe oameni, pe cunoștințele și*

---

[27] *Ibidem*[30], p.114.

[28] Vlad, D., *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2010, p.144.

experiențele lor, pe capacitatea lor de a acționa. Ea are ca miză perfecționarea continuă, prin idei, cunoștințe și perspective noi care îi permit să anticipeze, să inoveze și să caute în permanență mijloacele cele mai potrivite pentru realizarea obiectivelor sale.

O astfel de organizație nu poate exista în afara unui angajament clar către învățare continuă a membrilor săi, astfel încât legăturile între formare, perfecționare și învățare să fie permanent menținute"[29]. O organizație care învață este esențial legată de modelul profesionalizării funcției publice. Discuțiile privind dezvoltarea/reforma funcției publice ca organizație care învață sunt de natură recentă. Acestea regăsindu-se în centrul preocupărilor comunităților universitare, a specialiștilor din domeniul administrației publice și a unor guverne ce înțeleg mai repede exigențele viitorului. Încă din anii 1990, deși exprimă un ideal mai vechi (conceptul fiind împrumutat din limbajul administrativ al sectorului privat, însă niciodată până azi ne fiind fundamentat suficient pentru a fi eficient promovat).

Facem remarca că o astfel de organizație nu poate exista în afara unei culturi manageriale de tip adaptiv.

f. Cultura managerială asigură o armonizare a valorilor în cadrul organizației.

Dacă un individ poate schimba o organizație, și reciproca este valabila. Influența poate fi destul de mare, organizațiile puternice dispunând de ceea ce este cunoscut sub numele de *"cultura managerială"*[30]. Valorile declarate subsumează, o bună parte din identitatea unei organizații. Uneori aceste valori sunt concentrate chiar în logo-ul firmei: *"Noi credem în calitate", "Clientul nostru, stăpânul nostru"*... Este de ajuns o analiză pertinenta a logo-ului unei firme pentru a înțelege ce oameni sunt doriți și ce oameni nu. Este necesară o armonizare a valorilor în cadrul organizației astfel încât să existe numai categoria de oameni *"doriți"*.

g. Cultura managerială este un determinant major în obținerea avantajului competitiv

Odată legată de avantajul competitiv, puterea culturii manageriale va impulsiona compania, cel puțin pe termen scurt. Orientarea către client, stimularea creativității și inovației, capacitatea de a răspunde schimbărilor din mediul de afaceri, dezvoltarea personală a angajaților, sunt valori, competențe și atitudini puse în valoare de cultura managerială și care pot constitui oricând un avantaj competitiv. Cultura managerială se bazează pe două criterii perfect logice: ce tip de acțiuni îmi va asigura un avantaj competitiv și care este tipul de comportament pe care îl adopt, fără a face compromisuri?

---

[29] Nicolescu, O., Verboncu, I., *Metodologii manageriale*, București, Editura Tribuna Economică, 2001, p. 86.

[30] Nicolescu, O. (coord.), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000, p. 125.

Culturile organizaţionale, susţine Marian Năstase[31], au nevoie de lideri care să le ajute să progreseze, să se dezvolte. Altfel, după o perioadă de timp ea se va afla în dezacord atât cu obiectivele organizaţiei, cât şi cu condiţiile mediului extern. Stabilirea şi introducerea unor valori noi nu este o sarcină uşoară pentru un lider. Dar ea trebuie să fie una dintre preocupările principale ale acestuia. De multe ori el apelează la diferite simboluri pentru a-şi consolida mesajele către susţinători.

Caracteristicile culturii organizaţionale sunt relevate de o multitudine de elemente organizaţionale, de la strategia firmei la atributele individuale, ritualurile şi ceremoniile din firmă.

Există o serie de factori ce îşi pun amprenta asupra evoluţiei culturii organizaţionale, a leadershipului necesar pentru modelarea acesteia[32]:

- schimbări în caracteristicile forţei de muncă - aceasta devine mai în vârstă, mai educată, mai diversă, cu o implicare mai mare a femeilor etc.;
- etica muncii - este o componentă tot mai dezbătută în cadrul firmelor, accentuându-se necesitatea existenţei unui ghid de comportament etic la locul de muncă;
- dezvoltarea tehnologiei informaţionale, a comunicaţiilor ;
- introducerea pe scară largă a calculatorului, ceea ce conduce la o anumită izolare a forţei de muncă ;
- internaţionalizarea activităţilor pentru o mare parte a firmelor; globalizarea pieţelor.

Cultura organizaţională îi ajută pe membrii săi să perceapă şi să înţeleagă anumite evenimente, fenomene, situaţii organizaţionale şi să-i determine să acţioneze în anumite modalităţi, ce sunt acceptate de către grup. Pentru a modela cultura organizaţională, managerii utilizează o gamă diversă de mecanisme, intenţionate să dezvolte un spirit de unitate şi distinctivitate a grupului de ceilalţi.

Ei îşi comunică viziunea, valorile pe care doresc să le consolideze în firmă prin misiunea firmei, obiectivele acesteia, diferite modalităţi de acţiune, modul de construire, sistemul motivaţional, proceduri specifice de recrutare, selecţie, angajare şi integrare a persoanelor etc.

3.4. Cultura managerială şi performanţa organizaţională

Cultura organizaţională şi cultura managerială ne preocupă nu doar ca sistem de sine stătător ci, în special, prin prisma impactului pe care aceste construcţii economice, manageriale, sociale, le au asupra modului de stabilire şi realizare a obiectivelor firmei.

Pentru a defini performanţele firmei au fost utilizate o diversitate de termeni, concepte şi definiţii. La fel ca şi cazul culturii, este dificil de găsit o definiţie general acceptată cu privire la performanţele unei firme.

---

[31] *Ibidem*[30], p.115.
[32] *Ibidem*[30], p.118.

Tannenbaum şi Schimdt[33] au fost printre primii care au studiat eficacitatea organizațională utilizând măsurători specifice, cantitative. Ei au descris abordările comune cu referiri în general la atingerea obiectivelor, cu focalizare asupra *„productivității muncii, profitului net, gradului în care organizația își îndeplinește misiunea și succesul ei în menținere sau creștere".*

Autorii consideră că eficacitatea organizațională poate fi definită ca *„gradul în care o organizație, ca un sistem social, cu anumite resurse și mijloace își realizează obiectivele".*

Acționarii preferă dividendele Seashore[34] argumentează că utilizarea unui singur criteriu pentru performanță este mai puțin viabilă decât utilizarea mai multor criterii ce pot caracteriza superior *„performanța netă"* sau de *„ansamblu".*

De asemenea, el afirmă că *„organizațiile au mai multe obiective, nu numai unul și că acestea sunt uneori incompatibile sau se realizează în perioade de timp diferite, ca urmare a unor ierarhizări ale acestora".*

Zammuto[35] argumentează că, deoarece organizațiile au obiective diverse, adesea divergente, nu poate fi utilizat un singur model pentru a măsura eficacitatea.

Denison[36] a încercat să explice unele dintre problemele cauzate de considerarea cu precădere a datelor financiare. El spune că *„organizațiile au o diversitate de acționari și că orice modalitate de măsurare a performanței poate să-i nemulțumească pe unii sau pe alții, dar managerii le privesc ca pe niște costuri și, în consecință, ei preferă profiturile, creșterea și potențialul. Preocupările pentru profiturile trimestriale vor afecta negativ investițiile pe termen mediu și lung ".*

De aceea, conchide el, întregul concept de eficacitate financiară este un paradox. Atunci când avem de a face cu mai mulți acționari trebuie să fim atenți cum definim eficacitatea și pe cine privește ea în special.

În 1983, Denison a desfășurat un studiu asupra culturii și performanței a 34 de firme, obținând o serie de rezultate ce au sprijinit afirmația lui Deal, și Kennedy potrivită cărora, *„cultura organizațională are o legătură foarte strânsă cu performanța firmelor"*[37].

---

[33] Tannenbaum R., Schimdt, H., *How to Choose A Leadership Pattern*, Harvard Business Review, March/April, 1958, p.142.

[34] Seashore, C., Weinberg, G., *The Art of Giving and Receiving Feedback*, Bingham House Books, Columbia, 1997, p.79.

[35] Zammuto, R., *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaption and Strategy*, New York Press, New York, 1982, p.215.

[36] Denison, M., Performances and Management of Values, Macmillan College Publishing, New York, 1984, p.129.

[37] Deal,T. E, Kennedy A., *Corporate Culture,The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading: M.A: Addison Wesley, 1982, p 55.

Deşi în studiul său Denison[38] a utilizat elemente financiare pentru măsurarea performanţei care, după cum accepta şi el, pot suferi diverse influenţe depinzând de specificul industriei, ciclul economic şi obiectivele financiare, totuşi, el a relevat corelaţii semnificative între cultură şi performanţă. Schein[39] îşi construieşte modelul pentru a lega eficacitatea de o serie de valori specifice. El se concentrează pe rolul culturii organizaţionale ca un mecanism cheie ce permite organizaţiei să se adapteze, să acţioneze şi să supravieţuiască.

Schein consideră că problema supravieţuirii organizaţiei este factorul principal ce modelează cultura grupului. Misiunea, sarcinile de bază şi eforturile membrilor gravitează în jurul acestei probleme.

Prezumţiile de bază despre *„ce"* şi *„cum"* sunt critice pentru modul în care o organizaţie acţionează suficient de bine pentru a supravieţui pe termen lung şi a se dezvolta.

Un al doilea rol important pentru cultura organizaţională îl reprezintă modul în care dezvoltarea relaţiilor pe plan intern între membrii grupului, rol ce este văzut ca fiind decisiv pentru performanţa sa.

Coyler[40] a desfăşurat un studiu privind relaţia dintre cultura organizaţională şi performanţele organizatorice, cu rezultate ce au sprijinit concluziile anterioare. Coyler a utilizat atât elementele financiare cât şi non-financiare pentru a studia 72 de magazine cu vânzare cu amănuntul. Ea a descoperit că acolo unde percepţia managerilor era armonizată cu cea a subordonaţilor, a fost relevată o relaţie semnificativă între cultura organizaţională şi performanţele obţinute.

Se apreciază adesea că firmele ce beneficiază de culturi organizaţionale puternice obţin performanţe superioare celorlalţi competitori. Cauza majoră a acestui fenomen ar fi că aceste culturi tind să alinieze, să direcţionează şi să energizeze membrii firmei către atingerea unor obiective specifice. Lucrul însă adevărat, doar în măsura în care aceste obiective reprezintă obiective importante ale firmei, stabilite în strategii şi politici atât la nivelul global, cât şi parţial, pe funcţiuni sau pe alte considerente.

Performanţa nu va fi stimulată dacă atitudinile, comportamentele şi metodele utilizate în afaceri nu sunt corelate cu nevoile reale ale firmei. În acest caz culturile puternice pot determina ca oamenii de valoare să acţioneze în maniere care sunt mai degrabă distructive decât promotoare, subminând capacitatea concurenţială a firmei.

În culturile manageriale care încearcă să prevadă şi să adapteze schimbările contextului în care evoluează, managerii monitorizează cu atenţie atât factorii

---

[38] Denson, D. R., Bringing corporate culture to the bottom lire, *Organizational Dynamcs*, 13(2), 1984, pp.4-22.

[39] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossez-Bass Inc., Publisher, 1992, p.92.

[40] Coyler, S., *How to Understanding Organizational Behaviour*, London, Harper Collins, 1997, p.114.

externi, cât şi pe cei interni organizației, inițiază schimbări şi încurajează manifestarea leadershipului la toate nivelele ierarhice.

Pentru ca angajații să se adapteze cerințelor mediului economic, să fie motivați şi performanți, apare exigența valorificării creativității lor. În opinia lui ***Gilles Lipovetsky***[41] *„transformările tehnice sau promovările interne nu mai sunt de ajuns, trebuie schimbate mentalitățile, modificat raportul individului cu el însuşi şi cu grupul, trebuie formați salariați care să dea dovadă de creativitate, în stare să se adapteze şi să comunice. Întreprinderea ridică în slăvi autonomia individuală dar, în acelaşi timp, face din ea o normă ce trebuie anume realizată".*

În goana după strategii de succes, managerii par a cădea din nou în păcat; ca reflex al birocrației şi totalitarismului, ei vor încerca şi de aceasta dată să normeze planurile de *dezvoltare profesională* generate de nevoia de dezvoltare individuală şi de confirmare prin muncă a potențialului de creație.

Vremurile cer ca managerii să renunțe definitiv la o parte a prerogativelor lor tradiționale, să abandoneze conducerea moralizatoare şi catehismul datoriei, în favoarea autogestiunii individuale menită să împlinească aşteptările legate de muncă. În practica conducerii, se observă o abandonarea din ce în ce mai vizibilă a stilului autoritar în favoarea persuasiunii sau a manipulării.

Managementului îi revine acum rolul de a conjuga eforturi individuale şi a le găsi un rost şi un numitor comun, şi nu acela de a dirija o orchestră sau a comanda un pluton de soldați.

În epoca industrială, munca era împărțită în *productivă* şi *neproductivă*; în țările socialiste dihotomia avea ca scop limitarea accesului intelectualilor la comenzile puterii, dar în țările industrializate cei care nu produceau erau elitele nepolitizate, responsabile cu strategia şi cu managementul de vârf, angajații fiind implicați, ca resursă motivatoare, în problemele managementului operațional.

Managerii şi angajații se află acum în situația de a căuta împreună căile apte să le asigure dezvoltarea. Şi unii şi alții sunt supuşi aceloraşi presiuni ale mediului exterior, aceluiaşi bombardament mediatic şi presiunii valului de informații mereu în creştere. Ei constată că sunt guvernați de nevoia de realizare personală, realizând că o pot atinge mai degrabă prin performanță profesională decât prin alte mijloace. Dorința de a mări profitul şi de a-l regăsi în buzunarele angajaților nu mai este rațiunea de a fi a organizațiilor, devreme ce însăşi stabilitatea lor este pusă în joc.

Productivitatea unui muncitor şi a unui manager nu pot fi comparate pentru că natura muncii lor este diferită. Angajații operează cu maşini şi utilaje cu mult mai scumpe decât calculatoarele pe care lucrează managerii. Salariații produc bunuri, servicii şi produse cuantificabile valoric, pe când managerii, departe de zgomotul atelierelor, se găsesc mai degrabă în fruntea comisiilor, conduc şedințe, evaluează resursele sau se află în căutarea unor parteneri strategici. Managerii produc informații şi adoptă decizii. Acest excurs simptomatic asupra managementului are

---

[41] Lipovetsky, G., *Amurgul datoriei. Etica nedureroasă a noilor timpuri democratice*, traducere şi prefață de Vlădulescu V. D., Editura Babel, Bucureşti, 1996, p.309.

rostul de a ne introduce în atmosfera culturii de conducere, dat fiind faptul că am subliniat în atâtea rânduri rolul consistent al managerilor în explicitarea unor probleme cheie relative la culturile organizaţionale[42].

3.5. Locul şi efectele culturii manageriale asupra culturii organizaţionale

„Credinţele care creează marile organizaţii rezultă de cele mai multe ori din caracterul, experienţele şi convingerile unei singure persoane. Mai mult decât majoritatea companiilor, IBM este oglinda unei singure persoane – tatăl meu, T.J. Watson" Thomas J. Watson, Jr., fost preşedinte IBM).

În general, în companii, ca şi în societate cultura se defineşte prin valorile sau convingerile oamenilor. Pentru manageri, motivul pentru crearea şi menţinerea valorilor organizaţionale este de a se asigura că şi compania se axează pe acei factori operaţionali esenţiali pentru realizarea planului de afaceri.

Managerii stabilesc valorile propriilor companii şi le consolidează prin comportamentul zilnic. Acţiunile lor determină de fapt ce trebuie şi ce nu trebuie făcut. Cum trebuie să se comporte angajaţii, cum este percepută calitatea şi ce nivel de respect se acordă clienţilor - sunt coordonate determinate de exemplul personal al managerului.[43]

Importanţa dezvoltării unei culturi puternice, care să vină în sprijinul angajaţilor, este scoasă în evidenţă de Thomas Jr. Watson. Care descrie fără menajamente scopul valorii[44] IBM prin respectul faţă de oameni: *„Accentul pe care îl puneam la început pe relaţiile umane nu provenea de fapt din altruism, ci din simpla convingere că respectul faţă de propriii angajaţi şi al acestora pentru ei înşişi va fi în beneficiul companiei„.*

Pentru a identifica şi crea o cultură organizaţională care să maximizeze avantajul competitiv, managerii trebuie să ţină cont de punctele de mai jos:

- **Concentrează-te pe sporirea avantajului competitiv** - Vor fi identificate valorile operaţionale cu adevărat esenţiale pentru realizarea cu succes a planului piaţă/produs. Vor fi identificate atitudinile sau practicile din activitatea de zi cu zi a companiei tale care îţi vor spori poziţia concurenţială.
- **Implică-te şi determina-ţi angajaţii să se implice** - Managerul trebuie să conducă prin forţa exemplului propriu. Comportamentul său de zi cu zi va impune standardul pentru întreaga companie. Acesta este modul managerial de a instaura valori într-o organizaţie, iar cea mai bună metodă care s-a inventat vreodată pentru a reuni grupuri formate din oameni diferiţi este atingerea unui obiectiv comun.

---

[42] Lee, S. K. J., Yu, K., "Corporate culture and organizational performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 4, 2004, pp. 340 - 359

[43] Farrell, L., *Cum să devii antreprenor. Dezvoltă-ţi propria afacere,* Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2011, p. 52.

[44] Watson, T. J. Petre, P. *Father, Son & Co: my life at IBM and beyond.* Bantam Books, 1991, p. 353.

- **Nu contează atât ceea ce spui, ci mai curând cum te comporți** - Comportamentul managerului este mai elocvent decât declarațiile lui. Dacă managerul nu este cea mai bună ilustrare a valorilor unei organizații, nu putem avea pretenția de la angajați să își asume valorile companiei.
- **Nu face din valori un proiect de anvergură** - Crearea unui set de valori puternic și durabil nu înseamnă înființarea unui departament cultural sau angajarea de consultanți. Aceasta este de fapt o sarcină în continuă schimbare, care se învață la fața locului.
- **Alege câteva valori și nu le complica** - Valorile companiei trebuie să ghideze comportamentul cotidian al angajaților. Aceasta înseamnă că valorile trebuie să fie imprimate în mintea și inima lor. Nu trebuie îngropate într-o broșură de o mie de pagini.
- **Nu face niciodată compromisuri** - Din păcate, compromisurile sunt mult mai puternice decât principiile, în mediul valorilor organizaționale. Un compromis bine plasat poate distruge ani de efort bazat pe principii solide. Clienții și angajații vor fi primii care vor observa schimbarea și nu vor uita de situația în care managerul uită de principii. Asta se poate exemplifica prin decizia de a lăsa să iasă și rebuturi pe piață sau prin faptul că, în vremurile grele, managerul nu este primul care își reduce leafa.
- **Stabilește acțiuni care pot influența direct cultura organizațională** - Astfel de acțiuni se pot referi la rotația angajaților între unitățile de lucru, modificarea procedurilor de recrutare, selecție și angajare, folosirea unei politici schimbate de promovare, crearea unui program de socializare, recompensarea valorilor și a comportamentului dorit, publicitate internă pentru faptele dorite, descentralizarea deciziilor, stabilirea țintelor și a indicatorilor care întăresc comportamentele dorite, crearea de reguli și proceduri care întăresc modurile de operare dorite, eliminarea vechilor obiceiuri și norme care întăresc vechile moduri de a face lucrurile, oferirea de instruire *„ just-in time"* așa încât oamenii să o poată aplica imediat.
- **Dezvață-te de tiparele de comportament care creează incompetența organizațională** - [45]Managerii trebuie să se dezvețe de anumite tipare de comportament cum ar fi: ascunderea informației despre cum muncesc oamenii și a ghidatului despre cum să lucreze bine; lipsa stimulentelor pentru o bună performanță astfel încât angajații slabi sunt la fel de bine plătiți ca și performerii buni; lăsarea instruirii la voia întâmplării sau instruirea irelevantă pentru scopurile angajaților; neoferirea asistenței pentru găsirea soluțiilor; selectarea pentru realizarea unor sarcini oameni care au dificultăți inerente pentru a le îndeplini; proiectarea postului astfel încât să nu aibă nici un viitor.

---

[45] Rampersad, H., *Total performance scorecard,* Eitura Didactică și Pedagogică, București, 2005, p.288.

Încurajarea unei culturi organizaţionale puternice, având la bază valorile specifice care vor aduce cel mai bun avantaj competitiv, nu prea are de a face cu banalităţile care decorează pereţii marilor companii. Valorile manageriale constituie, în schimb, cea mai puternică armă inventată vreodată pentru a învinge concurenţa şi pentru a asigura realizarea obiectivelor organizaţionale.

Crearea unei culturi organizaţionale puternice nu reprezintă decât jumătate din drum. Menţinerea acesteia timp de generaţii întregi poate fi mult mai dificilă.

3.6. Leadership-ul cultural şi influenţele sale asupra culturii organizaţionale

Leadership-ul, arta conducerii, nu este ceea ce facem, ci ceea ce suntem. La baza identităţii noastre se află capacitatea noastră de a ne exprima sincer valorile - ceea ce susţinem şi modul în care ne raportăm la ceilalţi. Ceea ce-i împinge pe lideri să fie echilibraţi, concentraţi şi gata de a lua decizii grele este autenticitatea lor.

Pe scurt, autenticitatea înseamnă să acţionezi în armonie cu valorile şi convingerile tale fundamentale. Valorile sunt acele lucruri care pentru tine reprezintă ce e bine şi ce e rău, dar şi modul în care înţelegi succesul, al tău şi al altora. Autenticitatea implică să ştii ce este cu adevărat important pentru tine, lucrurile de care te simţi legat şi priorităţile pe termen scurt şi lung. Toate acestea îţi dau un simţ de orientare, un scop şi-o viziune proprie foarte clară. Atunci când ceilalţi observă asta, capătă mai uşor încredere în tine, te respectă şi sunt dornici să te urmeze.[46]

În definirea leadership-ului cultural putem pleca de la următoarele, premise:

- valorile şi practicile societale şi organizaţionale influenţează apariţia şi manifestarea liderilor;
- liderii influenţează structurarea şi desfăşarea activităţilor, precum şi formele de manifestare a culturii organizaţionale;
- personalul organizaţiilor este influenţat de structura şi practicile: organizaţionale, de cultura organizaţională şi de forţa de influenţare a liderilor;
- relaţiile strategice dintre mediu şi organizaţie sunt modelate de forţele culturale;
- performanţele individuale şi organizaţionale depind de capacitatea liderilor de a stabili obiective realiste şi de a motiva personalul să participe la elaborarea şi realizarea acestora.

Prin leadership cultural înţelegem capacitatea unei persoane de a crea o viziune atractivă, de a influenţa şi a motiva alte persoane de a se implica major, fizic, raţional şi emoţional, în stabilirea şi realizarea unor obiective, prin luarea în

---

[46] Shambaugh, R., Clinton H., *Secrete de leadership,* Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2011, p.62

considerare la un nivel înalt a simbolurilor, valorilor, atitudinilor şi normelor de comportament specifice unor indivizi sau grupuri de persoane.

Rolul managerului/liderului nu este uşor; acesta trebuie să creeze o viziune bazată pe un set de valori proprii, care trebuie să țină seama de elementele cultural organizaționale şi să fie acceptate de către ceilalți membri ai organizației. Aceasta este o activitate ce se desfăşoară mai mult pe plan informal.

Ulterior, este necesar ca el să creeze un cadru formal în care să instituționalizeze valorile declarate, să construiască structuri şi sisteme care să le sprijine şi să le dezvolte.

Principala diferență a leadership-ului cultural de cel clasic este accentuarea elementelor culturale, atât din punct de vedere al managerului în construirea viziunii organizaționale, cât şi din punct de vedere al aşteptărilor susținătorilor acestuia.

Problema este cu atât mai importantă, cu cât asistăm în prezent, **la două tendințe majore:**

- complexitatea mediului economic şi managerial impune cooperarea dintre indivizi şi grupuri; este tot mai dificil să ai succes acționând izolat de membrii unei grup, a unei organizații sau colectivități.
- salariații vor să fie tot mai mult tratați ca indivizi, ca entități cu propria personalitate, propriul bagaj cultural, propriu sistem de nevoi şi aspirații. Societățile democratice prin toate instituțiile şi reglementările elaborate au în vedere individul cu drepturile şi obligațiile sale;

Managerii şi liderii pot micşora şi chiar elimina impedimentele culturale dintre indivizi sau grupuri şi pot construi adevărate poduri care să permită contactele şi interacțiunea membrilor şi grupurilor ce prezintă forme sau intensități diferite de manifestare a culturii organizaționale.

Definitoriu pentru manageri/lideri, este capacitatea acestora de a sesiza diferențele de abordare culturală a potențialilor susținători, de preluare a unor elemente culturale în cadrul viziunii organizaționale pe care o construieşte şi de a translata ulterior în practică noile sisteme de valori, simboluri, atitudini şi comportamente pe care le doreşte să le găsească în jurul lor, toate acestea fiind orientate către concretizarea unor obiective stabilite[47].

În acest proces, managerul trebuie să fie conectat, atât pe plan intern cât şi extern organizației, astfel încât să armonizeze interesele tuturor acționarilor şi să obțină un sprijin cât mai consistent din partea acestora.

Există numeroşi factori pe care un lider trebuie să-i considere atunci când încearcă să utilizeze elementele culturii organizaționale pentru desfăşurarea unor activități eficiente.

Câțiva dintre aceştia sunt prezentați în continuare:

---

[47] Oliveira, A. d. F., Tamayo, A., Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração, USP, 39(2),* 2004, pp. 129-140.

A. Factori individuali

- *Autonomie* - Libertatea indivizilor (salariaţilor) de a alege cum să-şi desfăşoare activitatea;
- *Grad de formalizare a structurii organizatorice* - Posturile sunt definite rigid sau în mod flexibil?
- *Sistem de motivare* - Se utilizează preponderent motivarea pozitivă sau negativă. Recompensele sunt adecvate şi semnificative?
- *Omogenitate/Eterogenitate* - Salariaţii sunt diferenţiaţi şi polarizaţi din cauza unor valori, nevoi, puncte de vedere?
- *Maturitate* - Grupul are experienţă şi membrii săi îşi pot asuma responsabilităţi pentru diferite activităţi?
-

B. Factori structurali

- *Grad de centralizare a procesului decizional* - Procesul decizional este centraliza sau descentralizat?
- *Transparenţa comunicaţiilor* - Mesajele sunt corect şi uşor transmise la diferite nivele ierarhice?
- *Stratificare* - Organizaţia este caracterizată prin număr ridicat sau redus de nivele ierarhice?
- *Flexibilitate* - Sunt uşor de adaptat şi schimbat procedurile de lucru?
- *Claritatea obiectivelor*
- *Utilitatea evaluărilor şi a informaţiilor din sistemele de control* - Sunt folosite aceste informaţii pentru motivare sau pentru pregătire?
- *Descrierea sarcinilor* - Sunt precizate în mod rigid sau flexibil?

C. Factori relaţionali

- *Orientarea către dezvoltare, către progres* - Există sprijin pentru pregătire/perfecţionare, creştere şi schimbare organizatorică?
- *Consideraţie şi sprijin* - Care este climatul de lucru, sprijinul şi empatia percepută?
- *Grad de percepere a riscurilor* - Se simt salariaţii în siguranţă şi percep că sunt sprijiniţi în manifestarea creativităţii?
- *Coeziune şi moral* - Există un sentiment de apartenenţă şi loialitate?
- *Conflict* - Există numeroase dezacorduri şi un grad mare de ostilitate?
- *Obstacole* - Simt angajaţii că sunt foarte încărcaţi cu sarcini de rutină şi că organizaţia nu le oferă condiţiile necesare pentru a-şi desfăşura activitatea?
- *Sindicatele* - Există un grad ridicat de cooperare între manageri şi sindicate?

Fără îndoială că această listă este cu titlu exemplificativ. Există şi alţi factori ce pot fi consideraţi, cât şi alţii ce pot fi omişi din această enumerare. Important este însă ca managerii să aibă în vedere o serie de aspecte ce pot frâna sau stimula conceptele pe care doreşte să le promoveze şi să le utilizeze în acest scop.

Elementele culturii reflectă în plan operațional valori importante despre cum salariații consideră că trebuie organizată firma, cum trebuie exercitată autoritatea, în ce mod trebuie să se facă motivarea personalului. Ele reflectă convingerile membrilor organizației despre sistemele de control, relațiile manageri-subordonați, cât de formală sau informală ar trebui să fie comunicarea între diferitele nivele ierarhice[48].

Cultura organizațională[49] este vizibilă și în tipul de persoane ce sunt angajate, în aspirațiile acestora de a face carieră, statutul pe care se așteaptă să-l obțină, nivelul pregătirii primite etc.

Anumite elemente ale vieții organizaționale au un impact puternic asupra aspectelor culturale. **Dintre ele amintim:**

- *Comunicarea*[50] - Informațiile reprezintă din ce în ce mai mult o resursă vitală a unei firme. Sistemul informațional este sistemul circulator al acesteia; de calitatea sa depind atât procesul decizional, cât și cel operațional, cu implicații economice, manageriale, cultural-sociale puternice. Problemele în comunicare pot apărea fie pentru că nu există dorința de cooperare, fie că intervin o serie de factori deranjanți, ce determină ca emițătorul și receptorul să nu-și poată decodifica mesajele. Cauzele pot fi depistate la nivel personal, organizațional sau cultural;
- *Conflictul* - El poate fi perceput ca un fenomen constructiv sau distructiv de către marea parte a salariaților unei firme. În funcție de frecvența și intensitatea acestora, managerii dezvoltă o serie de mecanisme specifice pentru a face față situațiilor de acest gen. El oferă de multe ori posibilitatea apariției unor lideri, a declanșării unor schimbări organizaționale;
- *Controlul* - Se realizează în special prin structuri formale. El implică elaborarea unor reguli, proceduri, a unui set de recompense și sancțiuni. O parte importantă a controlului vizează relații interpersonale ce au loc în acest proces: posibilitatea de a controla pe alții și sentimentul de a fi controlat. Modul în care mecanismele de control sunt proiectate și utilizate generează anumite atitudini și comportamente în organizație;
- *Angajamentul* – Obținerea unui angajament ridicat din partea salariaților în direcția stabilită de lider este un semnal puternic al autorității acestuia. O implicare mare a susținătorilor are loc când acestora le sunt expuse valori clare, obiective precise, modalități de acțiune, recompense pentru eforturile depuse;
- *Încrederea* - Este un important element organizațional. La fel ca pe câmpul de luptă, salariații trebuie să creadă în comandanții lor. Pentru aceasta este nevoie ca liderii să-și facă cunoscută cât mai clar poziția și prin atitudinile și acțiunile lor să se

---

[48] Kabanoff, B., Waldersee, R., Cohen, M., Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal, 38(4),* 1995, pp. 1075-1104.

[49] Schein, E. H. Defining organizational culture. în E. H. Schein (Ed.), *Organizational culture and leadership,* São Francisco: Jossey-Bass. 1997a, pp. 3-15.

[50] Antonio, S, *Dimensiuni etice ale comunicării în postmodernitate,* Editura Lumen, Iași, 2009, p. 15.

manifeste în consonanţă cu valorile declarate. Într-un climat de încredere, salariaţii sunt mult mai deschişi şi dispuşi să-şi asume riscuri;

- *Coeziune* - Acest element provine din dorinţa oamenilor de a realiza ceva împreună, de a-şi combina resursele individuale de care salariaţii dispun pentru atingerea unor obiective care să le satisfacă atât propriile interese, cât şi pe cele ale organizaţiei[51]. Un grad ridicat de coeziune întâlnim în organizaţiile în care salariaţii împărtăşesc în mare măsură un set comun de credinţe, valori, atitudini şi comportamente. Cu cât coeziunea este mai mare, cu atât gradul de impunere a valorilor grupului pentru noii veniţi este mai mare, iar procesul de schimbare mai dificil[52];

Dintre alte elemente ce au un impact semnificativ putem să menţionăm:

- politicile organizaţiei;
- profesionalismul;
- proiectarea postului;
- coeziunea salariaţilor;
- complexitatea activităţilor;
- sistemul de pregătire/perfecţionare a personalului;
- sistemul de motivare;
- situaţia economică a organizaţiei

Liderii de succes îşi exercită influenţa deosebită prin intermediul culturii manageriale şi organizaţionale. Totodată, ei ajută ca aceste culturi să se modeleze, să se transforme. La rândul lor, cultura managerială şi cea organizaţională vor modela atitudinile/comportamentele managerilor şi salariaţilor din cadrul firmei[53]. Această abordare este valoroasă în contextul economic, social şi cultural actual.

Organizaţia optează, din ce în ce mai mult, pentru structuri plate, cu structuri verticale de comandă reduse. În aceste condiţii, şeful nu mai poate urmări îndeaproape pe fiecare. Totodată, volumul de informaţii vehiculate în organizaţie şi în afara acesteia este atât de mare încât se impune cu necesitate implicarea tot mai intensă a unui număr crescut de salariaţi pentru a face faţă *„avalanşei informaţionale"* şi pentru a putea beneficia din plin de conţinutul acestora.

Managerul are un rol mai complex acum, el nu va mai acţiona doar ca o persoană ce deţine adevărul absolut, adoptând decizii pe care să le impună apoi celorlalţi, ci va acţiona mai degrabă ca un intermediar, ca un mediator ce va oferi posibilitatea manifestării personalităţii, a cunoştinţelor salariaţilor şi pe această bază, el va opta pentru cel mai bun curs de acţiune.

---

[51] Tamayo, A., Mendes, A. M., Paz, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal), 5*(2), 2000, pp. 289 - 315.

[52] Tamayo, A., Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. în A. Tamayo, J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações,* Rio de Janeiro: Vozes 2005, pp. 160-186.

[53] Tamayo, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, USP, 33*(3), 1998, pp. 56-63.

Conform lui Jacúes Clement[54], leadership-ul este *„procesul prin care o persoană stabileşte un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane şi-i determină să acționeze împreună cu competență şi deplină dedicare în vederea realizării lor".*

Prin leadership, Nicolescu şi Verboncu[55] desemnează *„capacitatea unul lider, a unui cadru de conducere, de a determina un grup de persoane să conlucreze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări afective şi operaționale".*

Acestea fiind considerate, ceea ce poate liderul să facă este să construiască, să dirijeze cultura managerială, să furnizeze o viziune coerentă şi credibilă asupra locului unde trebuie să ajungă firma şi ce performanțe sunt solicitate de la membrii săi.

Liderii trebuie să se asigure că au generat cadrul organizațional adecvat pentru ca subordonații să-şi manifeste abilitățile şi inițiativa, să-şi valorifice cunoştințele la nivele cât mai ridicate, fără a fi nevoie de prea mulți supervizori sau de a construi sisteme de control rigide sau sofisticate.

Din ce în ce mai mult se face simțită nevoia de descentralizare şi delegare de la nivel central către nivelele inferioare. Aceasta nu înseamnă însă că are loc o diluare a autorității, ci că organizația devine mai responsabilă la toate nivelele de decizie şi acțiune.

Descentralizarea este privită cu reținere de către manageri, deoarece au sentimentul că o parte importantă din ceea ce constituia baza lor de putere dispare. Asistăm astfel, la o rezistență destul de mare a managerilor, a culturii manageriale față de asemenea inițiative.

Managerii din organizațiile performante tind mai puțin să spună cum să se facă anumite lucruri, aceştia în schimb, creează un mediu stimulativ/competitiv, definesc ce înseamnă performanța aşteptată, standardele de evaluare şi leagă direct motivația de realizarea acestor performanțe. Performanța se obține, în special, în organizațiile în care managerii au şi calități de lideri[56].

Una dintre provocările principale, cu care se confruntă managerii/liderii, este aceea de a crea şi menține o cultură managerială care să fie în concordanță cu obiectivele firmei şi natura activităților desfăşurate în cadrul ei. Este o problemă de colaborare a aşteptărilor şi capacităților individuale cu cele organizaționale, astfel încât acestea să răspundă mediului de afaceri şi fiecare dintre părți să fie mulțumită de rezultate.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

---

[54] Clement, J., *Executive Leadership*, Arlington, Casai Hali, 1991, p. 12

[55] Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Bucureşti, Editura Economică, 1999, p. 518

[56] Williams R. S., *Managing Employee Performance,* Published By Thomson Learning, Singapore, 2002, p. 41.

Cultura managerială[57] este cu atât mai importantă, cu cât ea reflectă puternic atitudinile, valorile și comportamentele managerilor. Salariații acordă o puternică încărcătură simbolistică și urmăresc/evaluează în permanență manifestarea managerilor. Totodată, executanții își aleg modele dintre managerii firmei, încercând să afișeze aceleași elemente ce îi caracterizează. Leadership-ul este tot mai mult considerat nu numai ca o caracteristică individuală a unei persoane, cât și ca o condiție decisivă în cadrul culturii organizaționale; aceasta înseamnă că leadership-ul este rezultatul unor acțiuni bine planificate de către unul sau mai mulți lideri ce doresc să creeze o cultură managerială puternică, caracterizată prin armonie internă în jurul unei viziuni, a unor valori pe care aceștia le au și reușesc să le transmită și susținătorilor. Într-un fel, sarcina liderilor este aceea de a forma o comunitate, de a da un înțeles și o direcție pentru mai mulți indivizi, în vederea atingerii unor obiective comune.

O organizație se dezvoltă atunci când liderii reușesc să-și transmită valorile, iar acestea sunt acceptate și însușite de către ceilalți salariați ca fiind modalitatea corectă de gândire și acțiune. Este important ca între liderii și susținătorii lor să se stabilească legături sincere, de încredere, bazate pe valori reciproc împărtășite. Leadership-ul devine astfel un rezultat al colaborării dintre lider și acționarii săi. În condițiile în care liderul reușește să stabilească o viziune care să-i stimuleze pe acționari pentru a accepta punctele de vedere susținute de acesta.

Una dintre întrebările pe care cineva și le poate ridica este aceea a motivelor, a cauzelor ce pot determina una sau mai multe persoane să facă ceea ce altcineva dorește. Răspunsul poate lua una din următoarele **două forme:**

- oamenii sunt constrânși sub diferite forme să se miște în direcția dorită de lider;
- pentru că oamenii împărtășesc aceleași nevoi, ei cred sau sunt convinși de lider că urmând calea propusă de el își vor atinge obiectivele;

Deoarece se bazează în special pe motivare negativă, pe aspecte punitive; aceasta este o zonă periculoasă pentru că personalul nu numai că nu crede în acțiunile propuse de lider, ci chiar poate să le perceapă ca o amenințare la adresa intereselor și a statusurilor lor. Mai mult, toate elementele introduse rezidă în firmă atâta timp cât liderul autoritar este pe o poziție de conducere; după plecarea sa, o mare parte dintre elementele nou create sunt distruse, repudiate.

Cultura este o forță puternică, iar un lider știe asta și încearcă să o folosească. Cultura organizațională și cultura managerială[58] acționează ca niște paradigme, ca modele intelectuale și emoționale. Acestea conduc la dezvoltarea unei identități pentru un individ sau colectivități ce generează sentimentul de apartenență, de

---

[57] Peterson, M. F., Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, 2010 p. 543.

[58] Alvesson, M., *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publicstions Ltd, London, 2002.

membru al unei anumite societăți. Toate aceste elemente nu trebuie să ne conducă însă la ideea că managerii vor genera o uniformizare a aşteptărilor şi a comportamentelor angajaților, deoarece aceasta ar însemna o stagnare şi chiar declin. Managerii/liderii trebuie să asigure un climat care să încurajeze acceptarea diferențelor individuale, să stimuleze creativitatea şi spiritul de inițiativă. Toate acestea trebuie sprijinite printr-o comunicare continuă la toate nivelurile ierarhice, atât sub forma unor mesaje explicite, cât şi implicite.

O altă problemă de leadership este crearea şi menținerea unei culturi organizaționale şi manageriale competitive ce trebuie sa aibă originea chiar în fondatorii unor firme şi ulterior în succesorii acestora. Aceştia trebuie să creeze acel mediu fizic, psihologic şi emoțional, care să determine angajații să dorească să-i urmeze, să se înscrie pe direcția dorită, participând cu toate resursele de care dispun.

Influența liderilor „carismatici" se face simțită, în principal, asupra culturii manageriale, care preia, păstrează şi transmite ca pe o moştenire culturală, ansamblul de atitudini, valori şi comportamente, considerate a fi corecte din punct de vedere etic, cât şi generatoare de performanță. Astfel, este recomandabil ca liderii să aibă o capacitate mare de empatie cu susținători lor, să-i poată înțelege şi să se facă înțeleşi. O sursa importantă a capacității de persuasiune a liderului o constituie propria sa bază culturală; sistemul de credințe, valori, atitudini şi comportamente în care el crede cu putere şi care îi marchează decisiv acțiunile. O altă sursă provine din coalițiile de sprijin pe care el reuşeşte să şi le creeze rapid şi să le utilizeze ca platformă pentru promovarea viziunii sale. Fără îndoială că între leadership, cultura organizațională şi cea managerială există o serie de influențe reciproce, ce ajută la progresul acestora.

Dezvoltarea unei viziuni privitoare la situația dorită a viitorului este una dintre metodele cele mai populare pentru planificarea şi implementarea schimbărilor organizației.

Conform lui Nanus[59], nu există o forță mai mare care să conducă o firmă către succes, către excelență pe termen mediu şi lung, decât o viziune a viitorului pe care autorul o defineşte ca fiind *„o construcție mentală pe care noi avem forța de a o transforma în realitate".*

În esență, viziunea managerială reprezintă o expresie directă a culturii manageriale. Viziunea ar putea servi mai departe, pentru crearea culturii organizaționale necesare succesului firmei în viitor şi dea facilita transformările necesare pentru a ajunge la rezultatul dorit.

O problemă importantă a acestor perioade este aceea de a crea şi menține un climat de muncă stimulativ, care să ofere condițiile potrivite de manifestare ale salariaților. Astfel, atât teoreticienii, cât şi practicienii consideră tot mai mult în studiile desfăşurate, caracteristicile culturii organizaționale. Totuşi este important şi

---

[59] Nanus, B., Bennis, W., Leaders: *Strategies for Taking Charge,* Harper Business, New York, 1997, p. 17.

modul în care liderul/managerii reuşesc să transmită propria viziune potenţialilor susţinători. Aceştia interpretează, printr-o serie de procese individuale şi de grup, evenimentele organizaţionale şi pe această bază, ei decid ce stil comportamental vor adopta în viitor.

Impactul pe care cultura managerială îl are asupra direcţionării potenţialului resurselor umane către realizarea obiectivelor firmei şi obţinerea performanţelor aşteptate este discutat de mult timp.

În elaborarea şi implementarea unor strategii competitive, managementul organizaţiilor trebuie să ia în considerare ca o componentă importantă, crearea şi/sau dezvoltarea unei culturi manageriale şi organizaţionale care să sprijine obţinerea avantajului competitiv.

Dezvoltarea unei culturi participative cu o implicare ridicată a angajaţilor reprezintă o metodă importantă pentru îmbunătăţirea rezultatelor firmei, într-un astfel de climat, gradul de ataşament faţă de manageri şi organizaţie se amplifică şi membrii organizaţiei se simt mai responsabili pentru acţiunile lor.

Conform lui Schein[60], pentru a schimba cultura managerială sau organizaţională, trebuie să schimbăm elementele sale constitutive, partea cea mai dificilă regăsindu-se în domeniul valorilor firmei.

Fenomenul de schimbare şi realiniere a valorilor la noile cerinţe ale managerilor este strâns legat de capacitatea acestora de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii firmei. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se doresc a fi adoptate şi introduse în viaţa organizaţiei, într-o anumită perioadă de timp şi care se reflectă puternic în conţinutul culturii manageriale. Astfel, există o serie de dispute, în special în plan teoretic, cu privire la cine ar trebui să genereze noile valori pentru susţinerea procesului de schimbare. Se poate argumenta că o participare mai mare a salariaţilor în procesele decizionale care îi afectează, va conduce nu numai la o satisfacţie mai mare a personalului, dar şi la o creştere a productivităţii şi a performanţelor obţinute.

Totuşi, este recomandabil ca salariaţii să participe în analiza şi regândirea valorilor firmei, astfel încât ei să-şi identifice valorile şi obiectivele personale într-o măsură cât mai mare cu cele organizaţionale. Cel mai important element într-o comunitate este implicarea şi ataşamentul membrilor săi faţă de o viziune comună asupra viitorului.

Cultura organizaţională este văzută, în opinia unor specialişti, ca un factor ce poate fi un important activ pentru firmă sau, din contră, un factor distructiv.

În 1996, Kotter[61] defineşte viziunea managerială ca cel mai important element din procesul de schimbare a culturii organizaţionale. *„Dacă nu poţi să-ţi prezinţi*

---

[60] Schein, E. H., *The Corporate Culture Survival Guide,* Published by Jossey-Bass, San Francisco, 2009, p.105-123

[61] Kotter, J. P., Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992, p.68.

viziunea în 3-5 minute, atunci ești pierdut" afirma managerul unei mari firme. Viziunea exprimă speranța, direcția de urmat și posibilități remarcabile de supraviețuire și dezvoltare.

Conform lui Nanus[62], viziunile au **următoarele trăsături:**

- ***idealism*** - viziunile stabilesc niște standarde de excelență și reflectă o serie de idealuri înalte. Totodată, dezvoltă un sentiment de comunitate și de responsabilitate colectivă;
- ***adecvare*** - ele sunt adecvate pentru organizațiile respective, în contextul existent. Ele se potrivesc cu cultura firmei, istoria și valorile organizației, cu performanțele ei și furnizează o evaluare a situațiilor dorite la care se va ajunge dacă se urmăresc anumite căi;
- ***inspiră entuziasm*** - viziunea inspiră entuziasm și încurajează implicarea salariaților la nivele cât mai mari. în viziune sunt cuprinse toate interesele acționarii, care se văd recompensați dacă sprijină liderii respectivi;
- ***clarifică scopul organizației*** - ele dau noi înțelesuri, noi semnificații existenței firmei și rolului salariaților din cadrul acesteia. Ele sunt convingătoare și credibile în ceea ce privește dorința firmei de a obține ceva, ce constituie o bază importantă pentru ca oamenii să perceapă că aspirațiile lor vor fi satisfăcute;
- ***unicitate*** - viziunea reflectă unicitatea firmei, competențele sale distinctive și performanța ce dorește să o obțină și care o să o individualizeze de asemenea;
- ***ușor de înțeles*** - sunt bine articulate și ușor de înțeles, astfel încât să poată ghida deciziile și acțiunile celor care sunt chemați să le pună în practică;
- ***ambiție*** - viziunea trebuie să fie ambițioasă, să provoace salariații la autodepășire, să se implice intelectual și emoțional în dezvoltarea activităților firmei.

Valorile sunt elemente de durată (la nivel emoțional și intelectual) care definesc atitudinile și comportamentele ce sunt acceptate la nivel de grup sau societate cât și personal. Acestea sunt apreciate și susținute ca parte importantă a unor modele comportamentale.

Valorile individuale sunt parte a unui sistem ce ghidează viața membrilor unei colectivități și care determină ca în cea mai mare parte, acțiunile acestora să fie predictibile. Majoritatea oamenilor împărtășesc un set de valori asemănător cu cel al oamenilor din jurul lor, prin intermediul acestora se creează anumite rețele în care indivizii sunt integrați. Valorile sunt o parte importantă a experienței umane, ce poate avea o natură diversă: profesională, personală, organizațională sau societală.

Managementul strategic[63] care ghidează activitatea firmei este puternic marcat de cultura managerială în același timp, rezultatele pe care managerii le vor obține,

---

[62] Nanus, B., Bennis, W., Leaders: *Strategies for Taking Charge,* Harper Business, New York, 1997, p. 215.

ca urmare a iniţiativelor adoptate, vor veni să confirme anumite valori, prezumţii şi comportamente şi să infirme altele.

Viziunea conturează concepţia managerilor despre ceea ce este în prezent organizaţia, cum ar trebui să arate peste un anumit interval de timp şi care este drumul ce trebuie urmat între situaţia existentă şi cea dorită.

Managerii vor urmări permanent ca valorile culturii manageriale ce-şi dovedesc viabilitatea să fie preluate şi manifestate de un număr cât mai mare de salariaţi, indiferent de nivelul ierarhic, determinând modificări de mai mică sau mai mare amploare în cadrul culturii organizaţionale de ansamblu.

Valorile organizaţionale sunt în centrul culturii organizaţionale şi oferă anumite alternative de acţiune în timp ce elimină altele. Acestea trebuie să fie menţinute, stabilite şi schimbate în raport cu necesităţile organizaţiei, păstrându-i însă identitatea. Salariaţii se implică atunci când simt că ei sunt parte a organizaţiei respective şi că modul în care organizaţia funcţionează va determina satisfacerea nevoilor individuale.

Nu de puţine ori aceste valori constituie o cauză majoră pentru dificultăţile cu care diferiţi manageri, lideri, se confruntă atunci când încearcă să introducă schimbări organizaţionale, de structură organizaţională, a unor sisteme sau proceduri de lucru.

Pentru a conduce, a modela cultura organizaţională şi managerială managerii desfăşoară şi o serie de acţiuni simbolice. Prin intermediul acestora se urmăreşte satisfacerea unor nevoi materiale, cognitive sau emoţionale ale salariaţilor.

Activitatea umană este un proces continuu de învăţare, de adaptare, de competiţie şi selecţie. Acest aspect este mai vizibil în domeniul economic, în care întreprinderile, agenţii economici luptă pentru supravieţuire şi dezvoltare. Considerând actualmente globalizarea pieţelor şi activităţilor, creşterea rapidă a concurenţei la un nivel fără precedent, rolul managerilor/liderilor devine tot mai important. Ei sunt aceia ce trebuie să creeze, să dezvolte şi să implementeze o viziune de succes, care prin strategiile şi politicile elaborate să conducă la dezvoltarea firmelor.

Viziunea managerială[64] implică atât o bună cunoaştere a trecutului şi prezentului, cât şi capacitatea de a realiza proiecţii atractive şi realiste pentru viitor, care să intre în rezonanţă cu mintea şi sufletul membrilor organizaţiei. Practic, aceştia pregătesc o hartă a viitorului, care arată liniile directoare pe care trebuie să le urmeze organizaţia pentru a se bucura de succes.

Viziunea firmei reprezintă declaraţia fundamentală a valorilor, aspiraţiilor şi obiectivelor acesteia. Ea trebuie să indice o înţelegere remarcabilă a locului pe care;

---

[63] Brătianu, C., Lefter, A., *Managementul strategic universitar*. Editura RAO, Bucharest, 2001, p.15.

[64] Tantau A. D., *Managementul strategic. De la teorie la practica. Ediţia 3*, Editura CH Beck, Bucureşti, 2011, pp. 20-35.

compania îl ocupă astăzi şi care este poziția unde trebuie să ajungă într-o anumită perioadă de timp şi care sunt modalitățile majore pentru a realiza acest progres.

Este important ca membrii oricărei firme să cunoască următoarele:

- *obiectivele fundamentale* - care sunt *„ținte"* practice, etapele pe care organizația trebuie să le parcurgă pentru a atinge viitorul dorit;
- *valorile esențiale* - ce credințe, valori sunt considerate a fi vitale pentru însăşi existența organizației.
- *misiunea* - care este filosofia firmei, locul pe care îl ocupă astăzi şi ce îşi propune să devină;

Aceste elemente reprezintă *„ingredientele"* esențiale ale viziunii, având ca fundament un set de valori bine definit.

O cercetare realizată pe un eşantion de 1.500 de lideri reprezentativi din 20 de țări, 870 dintre ei având funcția de manager general, a relevat că trăsătura considerată a fi cea mai importantă pentru un manager de nivel superior în anii 2000, este aceea de *„a putea articula o viziune puternică cu privire la organizație"*. În ceea ce priveşte abilitățile şi cunoştințele necesare, cea mai importantă trăsătură a fost considerată *"capacitatea de a elabora o strategie care să opereționalizeze viziunea"*.

Liderul care oferă o viziune clară este atât coerent, cât şi credibil şi aceia care conduc după un set de valori puternic, au o sursă fundamentală de putere. Puterea poate fi definită ca *„abilitatea de a determina ca anumite lucruri să fie realizate, de a obține şi utiliza orice este necesar pentru ca o persoană să poată să-şi atingă obiectivele propuse"*. Această definiție are mai mult un caracter operațional.

O altă definiție, mai aproape de *„vizionari"*, de conducători, este *„capacitatea de a transpune în practică viziunea şi valorile de bază şi de a le susține"*. Un aspect important este acela că puterea bazată pe viziunea liderului va trebui să fie legitimată în timp de performanța superioară a acestuia. Aceasta este o condiție de bază pentru ca liderul să se poată bucura în continuare de autoritate şi prestanță.

Se consideră că o cultură managerială puternică este o sursă importantă pentru obținerea unor performanțe remarcabile de către firme. Dar pentru ca acest lucru să se întâmple, este nevoie ca atât cultura managerială, cât şi cultura organizațională să fie în consonanță cu strategia şi politicile firmei, care, împreună, să răspundă cât mai bine atât condițiilor externe, din mediul de afaceri, cât şi condițiilor interne ale organizației.

Liderii, în procesul de evoluție a organizației, vor trebui să stimuleze adecvat pe aceia care se implică la un nivel înalt în viața organizației[65]. De aceea, pe măsură ce firma obține rezultate mai bune, acestea vor trebui să se reflecte şi în motivarea salariaților.

---

[65] *Ibidem*[25].

Pe lângă motivarea financiară, materială, recompensele individuale sau de grup vor include și un semnal de încredere, de apreciere a valorii acestora, cât și despre ceea ce este bun sau rău pentru organizație. Atunci când organizația are un sens clar, o percepție limpede asupra scopului, direcției și situației dorite, când această imagine este larg împărtășită la diferite nivele ierarhice, salariații pot mult mai ușor să-și identifice și să îndeplinească propriul lor rol organizațional.

Un element care este bine de avut în vedere este acela al unicității culturii. Fiecare cultură organizațională, fiecare cultură managerială reprezintă o construcție socială cu propria identitate, asemănătoare indivizilor. În cadrul acestora, salariații desfășoară o serie de activități, comunică și interacționează pentru atingerea obiectivelor stabilite în strategii și politici.

Managerii din organizațiile moderne se confruntă tot mai des cu provocarea integrării unor elemente culturale ce provin de la persoane aparținând diverselor naționalități, cu diferite nivele de pregătire, diferite obiceiuri, tradiții, comportamente etc. Impactul direct și imediat este asupra culturii manageriale[66]. Aceasta trebuie să fie deschisă, să permită cuprinderea și integrarea unor simboluri, valori, norme ce nu reflectă baza culturală a majorității personalului.

Diversitatea culturală[67] este una dintre temele cel mai des abordate în teoria și practica organizațională. Ea încearcă să ofere o serie de explicații cu privire la modul în care indivizii și grupurile sunt diferite, dar și la modalitățile prin care *„zestrea culturală"* poate fi utilizată de către managerii lideri, pentru o dezvoltare a capacității de acțiune a organizațiilor.

[66] *Ibidem*[30] p. 5.

[67] Anastasiu, I., *Cultură și diversitate. Introducere în sociologie*, Editura ASE, 2011, p. 20.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4
MODELAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Cultura organizațională nu este altceva decât ceea ce fac oamenii atunci când nu sunt supravegheați.

Dorin Dancu[1], senior consultant la TMI România consideră că organizația este sănătoasă atunci când oamenii vorbesc unii cu alții, nu unii despre alții.

Cultura organizațională influențează stilul, atmosfera și personalitatea unei organizații. Prin urmare, asigură un anumit mediu de muncă și influențează modul în care oamenii muncesc[2]. O anumită cultură poate sprijini inovația, asumarea de riscuri sau secretul informației.

Extern, o cultură poate sprijini lozinca *„clientul înainte de toate"* sau comportamentul lipsit de etichetă față de concurenți. Cultura poate avea un impact foarte mare asupra performanței organizaționale și asupra satisfacției membrilor săi.

Performanțele economice în declin, conflictele de muncă, modificarea cererii pentru anumite servicii, presiunile guvernamentale pentru restructurare sunt unii dintre factorii care arată că organizația trebuie să-și schimbe strategia de afaceri din proprie inițiativă sau forțat de împrejurări. Atunci când se impune schimbarea strategiei este probabil timpul pentru schimbarea culturii organizaționale.

Un aspect interesant îl reprezintă studierea relației dintre cultura organizațională, capacitatea de schimbare și dezvoltare a organizațiilor. Astfel, se pune problema: care este legătura dintre cultura organizațională actuală și *„blocajele"* organizaționale și cum trebuie (re)modelată cultura actuală astfel încât aceasta să sprijine procesele de schimbare și dezvoltarea organizațională.

4.1. Procesul de transformare a culturii organizaționale

Acest proces este foarte asemănător unuia de schimbare de mentalitate și poate fi destul de dificil.

Un proces de (re)modelare a culturii poate să conțină **următoarele etape:**

A. Stabilirea obiectivelor de realizat prin (re)modelarea culturii;

B. Diagnoza culturii organizaționale existente;

C. Conceperea unui plan al schimbării și implementarea lui;

D. Evaluarea schimbărilor culturale și stabilirea unui plan de corecție și de îmbunătățire în raport cu cultura ideală.

---

[1] *Revista Cariere*, numarul 179, noiembrie 2011.

[2] Ionescu Gh. Gh., Toma A., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economica, 2001, p.171.

Conform acestui proces de schimbare a culturii putem delimita următoarele faze[3]:

Figura 4.1 - Fazele procesului de schimbare a culturii organizaţionale
Sursa: Vlad Daniel , Schimbare şi dezvoltare organizaţională, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2010, p. 159

A. Identifici unde vrei să ajungi. Trebuie stabilite ţinte specifice operaţiilor. Scopul este crearea şi menţinerea valorilor care să ajute la perfecţionarea pe cei câţiva factori operaţionali esenţiali pentru realizarea planului de afaceri. Strategia şi cultura companiei trebuie să fie strâns legate una de cealaltă.[4] Se vor identifica obiceiurile, comportamentele şi practicile esenţiale pentru realizarea strategiei.

De exemplu, măsurile de restructurare strategică au ca obiectiv creşterea competitivităţii organizaţiei şi accesul la segmente de piaţă cu potenţial de creştere, pentru a asigura o dezvoltare şi profitabilitate durabilă şi o atractivitate sporită a organizaţiei pentru investitori.

Strategia are în vedere lansarea de produse noi, inovaţie, eficientizarea activităţilor şi reducerea de costuri. Rezultatul aşteptat este adaptarea culturii organizaţionale la strategia de afaceri.

B. Analiza stadiului actual. Identificarea culturii existente este absolut necesară în demersul nostru de a conduce şi schimba spre atitudinile pozitive pe care ni le dorim. Pentru realizarea diagnosticului culturii organizaţionale se foloseşte un instrumentar adecvat. Există o serie de instrumente de diagnoză specifice printre care şi cele însă, propuse de firma Human Synergetics, deoarece acestea sunt utilizate pe scară largă de către firmele de consultanţă pentru auditul culturii organizaţionale. Dintre instrumentele specifice de analiză dezvoltate de firma Human Synergetics, se evidenţiază chestionarul de inventariere a culturii organizaţionale OCI (Organizational Culture Inventory).

OCI ne ajută să descriem imaginea culturii organizaţionale existente şi să identificăm posibilele subculturi la nivelul departamentelor, să creăm o viziune şi un set de direcţii pentru schimbarea culturii organizaţionale.

La baza chestionarului OCI stă modelul Circumplex, o diagramă circulară cu 12 sectoare împărţită în trei grupe mari de stiluri: Constructive, Pasiv-Defensive şi Agresiv-Defensive[5].

---

[3] Vlad, D., *Schimbare şi dezvoltare organizaţională,* Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2010, p. 159

[4] Farrell, L., *Cum să devii antreprenor. Dezvoltă-ţi propria afacere,* Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2011, p.58.

[5] Cooke, R. A., Ph.D., Lafferty, C., J., Ph.D., *Research and Development,* "Culture is everything." Lou Gerstner of IBM, 2002, www.humansynergistics.com, accesat în data 22 martie 2012.

Modelul este organizat pe doua axe: pe axa verticală sunt descrise stiluri orientate pe nevoi de tip securitate (la partea inferioară) şi pe nevoi de tip satisfacere personală şi auto-dezvoltare (la partea superioară). Prin securitate, aici nu înțelegem doar securitatea fizică, ci mai ales, pe cea emoțională, pornirea de a ne apăra ego-ul şi stima de sine.

Pe axa orizontală, modelul diferențiază stilurile de interacțiune orientate pe sarcină (la stânga) şi pe oameni (la dreapta).

În fiecare dintre cele trei grupe există câte patru stiluri, astfel:

Tabelul 4.1 - Stiluri de interacțiune

Stiluri Constructive	Stiluri Pasiv-Defensive	Stiluri Agresiv-Defensive
• Rezultate • Auto-dezvoltare • Umanist-Încurajator • Afiliere	• Aprobator • Convențional • Subordonare • Evitare	• Opoziție • Putere • Competitiv • Perfecționist

Sursa : Human Synergistics România- www.humansynergistics.ro

OCI măsoară 12 norme culturale diferite. Scorurile individuale ale acestor norme culturale sunt în strânsă legătură cu nivelul organizației şi sunt afişate pe diagrama circulară cunoscută sub numele de circumplex vezi Figura nr.4.2.

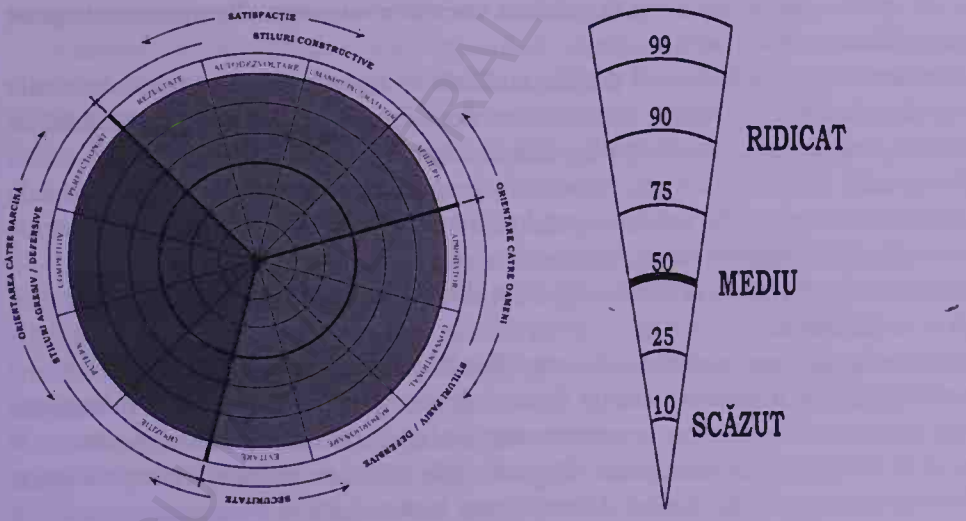


Figura 4.2 - Modelul circumplex[6]
Sursa : Human Synergistics România- www.humansynergistics.ro

[6] Human Synergistics România- *www.humansynergistics.ro,* autor Cooke, R. A., Ph.D.

Modelul Circumplex - OCI ne dă voie să comparăm scorurile organizaţiei printre cele 12 norme culturale cu scorurile a 921 subunităţi (ex. departamente şi diviziuni ale altor organizaţii). Atunci când înregistrăm scorurile neajutate *(„crude")* pentru fiecare normă culturală pe circumplex, convertim rezultatele organizaţiei la scoruri în procente care arată un tablou mai realist al culturii (similar ca atunci când evaluezi performanţele la un test, comparând rezultatele obţinute cu toţi ceilalţi care au dat testul). Centrul cercului reprezintă cel de-al 50-lea procent. Scorurile care cad sub 50 sunt scăzute în comparaţie cu alte organizaţii. Scorurile care sunt peste 50 sunt ridicate în comparaţie cu alte organizaţii.

Modelul circumplex[7] pune în evidenţă trei grupe mari de stiluri:

1. Stiluri constructive. Stilurile constructive de interacţiune arată o preocuparea dominant a oamenilor către viitor şi satisfacţie, către mai bine, către calitate şi excelenţă. Această preocupare se dezvoltă atât în raport cu sarcina cât şi în relaţiile cu ceilalţi. Atitudinile dominante sunt de a surmonta obstacole, de a coopera cu ceilalţi şi de a maximiza potenţialul propriu şi pe cel al echipei.

În organizaţiile cu o cultură de tip constructiv, angajaţii sunt încurajaţi să interacţioneze între ei şi să abordeze sarcinile astfel încât să îşi satisfacă nevoile superioare de satisfacţie.

Aceste stiluri caracterizează o gândire şi un comportament care să contribuie la atingerea unui anumit nivel de satisfacţie la locul de muncă, abilitatea de a dezvolta relaţii de producţie şi de a lucra eficient cu oamenii, dezvoltarea cunoştinţelor pentru realizarea sarcinilor.

O cultură constructivă va fi pozitiv corelată cu tipurile de rezultate individuale cum ar fi: claritatea rolurilor, comunicare de calitate, aptitudini de integrare în organizaţie, creativitate, satisfacţia la locul de muncă.

Pe de altă parte, o cultură constructivă va fi pozitiv corelată cu rezultatele organizaţionale cum ar fi: calitatea produselor şi serviciilor, nivelul serviciului de relaţii cu clienţii, adaptabilitatea, limita cifrei de afaceri.

Stilurile constructive promovează dezvoltarea personală şi învăţarea, lucrul în echipă şi colaborarea.

Cultura bazată pe rezultate este specifică organizaţiilor care fac lucrurile bine şi îi valorizează pe angajaţii care îşi fixează şi îşi ating obiective proprii; angajaţii care îşi propun obiective provocatoare dar realiste, stabilesc planuri pentru a le atinge şi le urmăresc cu entuziasm. Organizaţiile axate pe rezultate sunt eficiente, problemele sunt rezolvate corect. Clienţii sunt bine serviţi şi orientarea angajaţilor este una sănătoasă.

---

[7] Gifford, R. O'Connor, B., *Journal of Personality and Social Psychology*, The interpersonal circumplex as a behavior map. Vol 52(5), May 1987, pp. 1019-1026.

Metodele bazate pe rezultate derivă din nevoia de a atinge rezultate de înaltă calitate pe proiecte provocatoare, pentru că rezultatele sunt legate de efort mai degrabă decât de șansă. Oamenii caracterizați de acest stil acționează conform planurilor înainte de a hotărî să exploreze alternativa și să învețe din greșelile lor.

Cultura bazată pe autodezvoltare este specifică organizațiilor care valorizează creativitatea și calitatea mai mult decât cantitatea, precum și finalizarea sarcinilor și dezvoltarea individuală. Angajații acestor organizații sunt încurajați să obțină satisfacție din munca lor, să se auto-dezvolte, să urmărească mereu activități noi și interesante. Chiar dacă organizațiile care au ca specific autodezvoltarea pot fi destul de greu de înțeles și de controlat, acestea au tendința de a fi inovative, oferă produse și servicii de bună calitate, îi atrag și dezvoltă pe angajații care se remarcă.

Stilul bazat pe autodezvoltare este caracterizat de nevoile angajaților de creștere, auto-realizare precum și de o dezvoltare a potențialului. Persoanele cu acest stil demonstrează o puternică dorință de a învăța și a câștiga experiență de lucru și au o preocupare echilibrată pentru oameni și sarcini.

Cultura de tip umanist-încurajator este specifică organizațiilor care sunt conduse participativ, axate pe individ. Se așteaptă ca angajații acestor organizații să ofere sprijin, să fie constructivi și deschiși la influența în relațiile dintre ei. O cultură de tip umanist conduce la performanță asigurând creșterea și implicarea angajaților care, la rândul lor, arată satisfacție și devotament față de organizație.

Stilul umanist-încurajator reflectă focalizarea pe individ. Angajații caracterizați de acest stil manifestă sensibilitate la nevoile colegilor și dedică energie și timp pentru consiliere și îndrumare furnizând astfel sprijin și încurajare.

Cultura de tip afiliere este specifică organizațiilor care acordă prioritare relațiilor interpersonale constructive. Se așteaptă ca angajații organizațiilor cu o astfel de cultură să fie prietenoși, deschiși, sensibili la satisfacerea grupului lor de lucru. O cultură de acest tip poate spori performanța organizației, stimulând comunicarea deschisă, buna cooperare, coordonarea eficientă a activităților. Angajații sunt loiali grupului din care fac parte și simt că se potrivesc acestuia.

Stilul afiliativ reflectă un interes în creștere pentru susținerea bunelor relații. Oamenii caracterizați de acest stil știu să împărtășească gândurile și sentimentele, sunt prietenoși și cooperanți și gata să facă pentru alții o parte din lucruri.

2. Stiluri pasiv defensive. Stilurile pasiv-defensive arată o preocupare a oamenilor către securitate, către prezentarea staus-quo-ului și evitarea riscurilor. Această preocupare este servită prin interacțiunea cu ceilalți oameni, adică printr-o atitudine pasivă și submisivă care să evite expunerea personală la riscuri.

În organizațiile care au culturi de tip pasiv/defensiv[8], angajații consideră că trebuie să interacționeze cu ceilalți într-un mod defensiv, care să nu le amenințe

[8] Moskowitz, D. S., *Journal of Personality and Social Psychology*, Cross-situational generality and the interpersonal circumplex. Vol 66(5), May 1994, pp. 921-933.

propria lor siguranţă[9]. Aceste stiluri reprezintă autoprotejarea gândirii şi comportamentului care să promoveze realizarea nevoilor de securitate prin interacţiuni cu oamenii. Stilurile pasiv-defensive conduc la conformitate, rigiditate, lipsa de responsabilitate şi iniţiativă din parte membrilor.

Cultura de tip aprobare descrie organizaţiile în care sunt evitate conflictele iar relaţiile interpersonale sunt amiabile cel puţin la nivel superficial. Angajaţii simt că trebuie să fie de acord şi să obţină aprobarea celorlalţi precum şi să fie plăcuţi de aceştia. Acest mediu de lucru poate limita eficacitatea organizaţiei, descurajând contradicţiile constructive şi exprimarea lor.

Stilul aprobator reflectă nevoia de a fi acceptaţi şi plăcuţi de către alţii. Oamenii caracterizaţi de acest stil se străduiesc să facă o bună impresie, să fie de acord şi ascultători.

Cultura de tip convenţional este specifică organizaţiilor conservatoare, tradiţionale şi controlate birocratic. Angajaţii acestor tipuri de organizaţii trebuie să se conformeze, să urmeze regulile şi să facă o impresie bună. O cultură de tip tradiţionalist poate deveni un impediment în calea performanţei, prin descurajarea inovaţiei şi a iniţiativei şi prin împiedicarea organizaţiei de a se adapta la schimbări.

Stilul convenţional reflectă o preocupare pentru conformitate şi pentru evitarea *„amestecului în"*. Oamenii caracterizaţi de acest stil, tind să se bazeze pe proceduri şi rutine stabilite, preferă să menţină status quo-ul şi doresc un mediu de lucru sigur şi previzibil.

Cultura de tip subordonare este specifică organizaţiilor controlate ierarhic şi neparticipative. În asemenea organizaţii, deciziile se iau centralizat, iar angajaţi sunt obligaţi să facă doar ce li se spune şi să verifice orice decizie cu superiorii. Performanţa slaba este dată de lipsa iniţiativei individuale, a flexibilităţii, a spontaneităţii şi a luării deciziilor potrivite. Metoda bazată pe subordonare reflectă nevoia de autoprotecţie, asociată cu credinţa că există un pic de control direct sau personal peste evenimentele importante. Oamenii caracterizaţi de acest stil permit altora să ia decizii pentru ei, ascultă benevol de comenzi.

Cultura de tip evitare defineşte organizaţiile care nu recompensează succesul, însă penalizează greşelile. Acest sistem negativ de recompensare determină angajaţii să transfere responsabilităţile către ceilalţi pentru a evita orice posibilitate de a fi sancţionaţi pentru o greşeală. Însăşi supravieţuirea unei astfel de organizaţii stă sub semnul întrebării, atâta timp cât angajaţii nu sunt dornici să ia decizii, să acţioneze sau să accepte riscuri.

Stilul bazat pe evitare arată o puternică nevoie de autoprotecţie precum şi o înclinaţie spre retragerea din situaţiile care prezintă cu pericol. Oamenii caracterizaţi de acest stil au o tendinţă spre minimizarea riscurilor.

---

[9]Chua SK, Shyu KG, Cheng JJ, Liou JY, Lin SC, Hung HF, Lee SH, Chiu CZ, Lo HM. *Significance of left circumflex artery-related acute myocardial infarction without ST-T changes.* Am J Emerg Med 2010; pp. 183–188.

3. Stiluri agresiv defensive. Stilurile agresiv/defensive arată o preocupare a oamenilor spre securitatea personală şi emoţională. Preocuparea prevalentă este protejarea ego-ului şi a statutului personal, a poziţiei, a imaginii personale atât în public cât şi în faţa propriilor ochi. Această preocupare se manifestă mai ales prin interacţiunea cu sarcina, adică prin abordarea în forţă, competitivă a sarcinilor

Grupa de stiluri agresiv-defensive reflectă stiluri de auto-promovare a unui mod de gândire şi comportament care să menţină sau să asigure o anumită poziţie de securitate. Deşi uneori asociate cu succesul pe termen scurt, aceste stiluri conduc la stres, pot să creeze conflicte şi rezultate în contradicţie cu performanţa.

În culturile de tip agresiv/defensive se aşteaptă ca angajaţii să îşi abordeze sarcinile în forţă pentru a-şi proteja statutul şi securitatea.

Stilurile agresiv-defensive[10] conduc la concurenţă, management de excepţie, accentul pus pe succesul pe termen scurt spre deosebire de o îndelungată eficacitate.

Cultura de tip opoziţie descrie organizaţiile în care predomină confruntarea şi în care este recompensată o atitudine de tip negativist. Angajaţii obţin statut şi influenţă fiind critici şi astfel sunt susţinuţi să se opună ideilor altora. Deşi adopta adoptă doar deciziile care sunt sigure, acestea sunt eficiente. Chiar dacă un anumit nivel de critică este util, accentuarea criticii poate determina conflicte inutile, o slabă capacitate de rezolvare a problemelor în cadrul grupului şi adoptarea soluţiilor ineficiente, de risc minim.

Stilul bazat pe opoziţie reflectă nevoia de securitate care se manifestă prin chestionări, critici şi chiar într-un mod cinic. Oamenii caracterizaţi de acest stil pot pune cele mai grele întrebări care conduc la obţinerea ideilor bune, dar, acestea ar putea evidenţia chiar şi defecte minore. Aceştia utilizează critica pentru a obţine atenţia şi pot da vina pe alţii pentru propriile greşeli.

Cultura bazată pe putere defineşte organizaţiilor ne-participative, structurate pe model ierarhic, autoritar dat de poziţiile pe care le au angajaţii. Aceştia cred că vor fi recompensaţi pentru felul în care răspund solicitărilor superiorilor şi pentru controlul pe care îl au asupra subordonaţilor. Organizaţiile bazate pe putere sunt mai puţin eficiente decât ar putea crede angajaţii lor; subordonaţii rezistă acestui tip de control, reţin informaţia fără a o transmite şi îşi reduc contribuţia doar la nivelul minim acceptat.

Stilul bazat pe putere reflectă nevoile de putere pentru prestigiu şi influenţă, şi tendinţa de a-i controla pe alţii. Persoanele caracterizate de acest stil impun mai degrabă decât îndrumă.

Cultura de tip competitiv este cea în care este valorizat succesul iar angajaţii sunt recompensaţi pentru performanţa dintre ei înşişi. Oameni din asemenea organizaţii lucrează într-un mediu de tip *„câştig-pierdere"* şi consideră ca pentru a fi remarcaţi trebuie să lucreze (mai degrabă) împotriva colegilor decât împreună.

---

[10] Remington, N. A., Fabrigar, L. R., Visser, P. S., Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology,* 2000, 79, pp. 286-300.

Exagerarea competitivităţii poate împiedica eficacitatea, reducând cooperarea şi încurajând standarde de performanţă nerealiste (fie prea slabe, fie prea ridicate).

Stilul bazat pe competiţie reflectă necesitatea de a proteja un statut prin auto-compararea cu alţii, prin auto-performanţă. Oamenii caracterizaţi de acest stil caută recunoaştere şi prestigiu de la alţii, caută situaţii provocatoare şi concursuri pentru a menţine sentimentul de superioritate.

Cultura de tip perfecţionist caracterizează organizaţiile în care sunt promovate străduinţa, efortul depus şi atenţia la detalii. Angajaţii simt ca trebuie să preîntâmpine toate greşelile, să aibă totul sub control şi să lucreze mult pentru a atinge obiective foarte precise. O prea mare accentuare a perfecţionismului îi poate determina pe angajaţii organizaţiei să piardă imaginea scopului în ansamblu, să se piardă în detalii, să manifeste simptome de stres, chiar dacă o uşoară orientare de acest tip ar putea fi utilă. Acest lucru tinde să întârzie rezolvarea problemelor.

Stilul perfecţionist se bazează pe necesitatea de a obţine rezultate favorabile, evitarea eşecurilor şi tendinţa de atingere a unor standarde nejustificat de mari. Oamenii caracterizaţi de acest stil sunt preocupaţi de detalii, cer excesiv de mult de la ei înşişi şi de la alţii şi tind să arate frustrare, indiferenţă faţă de nevoile şi sentimentele altora[11].

În România se evidenţiază trei tendinţe[12]:

1. *Competitivitate exagerată.* Totul se învârte în jurul lui *„a câştiga"* sau *„a pierde"*. Oamenii încearcă în mod constant să dovedească faptul că sunt mai buni decât colegii lor, nu neapărat să îndeplinească obiectivele organizaţiei. Această nevoie de a dovedi depăşeşte adesea spaţiul sarcinilor prioritare şi se mută în orice situaţie oricât de nesemnificativă ar fi ea: trebuie să câştige orice dezbatere, orice polemică, orice dispută. Orice idee, odată exprimată devine sacrosanctă şi sunt dispuşi să se bată până-n pânzele albe pentru apărarea ei. În cazul în care pierd disputa, preferă să se retragă decât să-şi recunoască înfrângerea. Acest comportament, pe care sunt sigur că l-aţi întâlnit şi voi, poate părea firesc, dar nu e. Şi, mai ales, nu e deloc util. La nivel individual, generează stres şi conflict, iar la nivel de organizaţie, produce disoluţia organizaţiei, împărţirea ei în tabere şi chiar polarizarea după interese strict personale.

2. *Convenţionalismul.* Deşi pare paradoxal, organizaţiile româneşti măsurate au o mare doză de convenţional, adică de pornire spre respectarea fie şi aparentă a regulilor şi procedurilor. Această pornire e o reacţie a oamenilor în faţa agresivităţii crescute a organizaţiei şi reprezintă o portiţă simplă de scăpare din faţa responsabilităţii individuale. Regulile devin mai importante decât ideile. După cum spunea un manager al unei organizaţii foarte puternice dominate de această

---

[11] Russell, J. A., A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 39, pp. 1161-1178.

[12] http://customer.kinecto.ro/HumanSynergistics/Cultura%20în%20companiile%20româneşti.pdf, accesat la 15.04.2012.

caracteristică: *„Iată o idee foarte bună, păcat că avem o regulă care o interzice."* Dacă nu vedeți nimic nelalocul lui în afirmația precedentă, probabil că lucrați într-o organizație convențională. Lipsa de convențional nu înseamnă, așa cum poate am putea fi tentați să interpretăm, încălcarea repetată a regulilor, ci conștiința că rolul lor este să ajute munca, iar atunci când nu o fac, ele trebuie schimbate.

3. *Autodezvoltare.* Această dimensiune e cea mai paradoxală. Noi înşine am fost surprinşi când a început să apară în măsurători şi am verificat de câteva ori chestionarul ca să ne asigurăm că nu e vorba despre o greşeală de interpretare. Nu e. Organizațiile românești au un nivel ridicat de orientare spre viitor, spre mai bine, spre calitate, spre depășirea creativă a obstacolelor. Aceasta nu vine doar din deja proverbiala capacitate a românului de *„a se descuraja"* dar şi dintr-o preocupare sinceră de a face un lucru de bună calitate. Această tendință s-a manifestat practic în toate organizațiile de vârf măsurate şi trebuie spus că majoritatea au căzut în această categorie. Ele au un rol misionar pe care nu-l regăsim în economii stabile.

Din comparația culturii existente cu cultura ideală (orientată spre schimbare şi dezvoltare organizațională), va rezulta un plan de acțiune în vederea transformării culturale dorite[13].

C. Conceperea unui plan al schimbării şi implementarea lui. Să ne amintim că, cultura este ceva aparținând trecutului care trăieşte în prezent. Strategia este pentru viitor şi firmele vor trebui să găsească căi organizaționale ca să ajungă acolo.

Problema este: *Va fi cultura un sprijin pentru schimbările organizaționale sau nu?*

O stare de lucruri existentă îşi are rădăcinile săpate într-o anumită cultură, care este cu atât mai adâncă cu cât i s-a permis să se dezvolte mai mult. În mod special firmele de stat au de suferit de pe urma acestui lucru, dar găsim cazuri şi la firmele private desprinse din foştii *„mamuți"* sau chiar la cele născute private.

O schemă simplă ne poate ajuta să înțelegem ce se întâmplă când încercăm să ne mutăm de la Strategia 1 (S1), cu rădăcinile într-o cultură (C1), la Strategia 2 (S2).

---

[13] Judge, T. A., Bono, J. E., Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, pp. 80-92.

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR

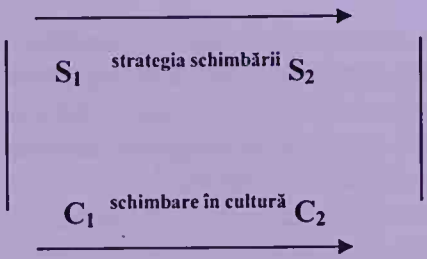


Figura 4.3 - Schimbări în strategie şi cultură
Sursa: Marchiş Monica şi Petean Florin, 2000, pag. 96

Dacă nu se produce, deci o schimbare culturală, C1 devine un blocaj, limitează opţiunile. Trebuie mai întâi să stabilim care sunt efectele generate de stilurile culturale şi cum ar trebui să arate cultura organizaţională ideală pentru organizaţiile.

Aşadar, după ce am aflat *„cum se întâmplă lucrurile „pe aici" şi „de ce se întâmplă aşa" am stabilit „care sunt urmările"*. Mai departe ne punem întrebarea. Cum ne-am dori de fapt să fie cultura organizaţională ?

În Tabelulul următor. este prezentat un plan de acţiune care vizează schimbarea culturii organizaţionale[14].

Tabelul 4.2 - Planul de acţiune care vizează schimbarea culturii organizaţionale

PROBLEMA / BLOCAJUL ORGANIZAŢIONAL	**OBIECTIV / REZULTATE AŞTEPTATE**
Cultura organizaţională	*Adaptarea culturii la strategia de afaceri*
ACŢIUNI CARE TREBUIE INTREPRINSE	
• Creşterea reprezentativităţii stilului bazat pe rezultate prin îmbunătăţirea procesului de recrutare, selecţie, angajare; prin îmbunătăţirea colaborării inter-departamentale	
• Creşterea reprezentativităţii stilului bazat pe autodezvoltare prin dezvoltarea potenţialului creativ al resurselor umane; prin implicarea angajaţilor în activităţi noi şi interesante prin dezvoltarea programelor de instruire	
• Creşterea reprezentativităţii stilului umanist-încurajator prin aplicarea metodelor şi instruirea noilor angajaţi; prin îmbunătăţirea colaborării dintre indivizi; prin dezvoltarea unui climat de lucru în care angajaţii să fie încurajaţi să spună exact ceea ce gândesc şi cu ce dificultăţi se confruntă	
• Creşterea reprezentativităţii stilului bazat pe afiliere prin îmbunătăţirea comunicării şi a colaborării; prin creşterea nivelului de instruire	
• Reducerea reprezentativităţii stilului aprobator prin eliminarea deficienţelor din procesul de recrutare, selecţie şi angajare; prin încurajarea schimbului de opinii şi a contradicţiilor constructive	

[14] Marchiş, M., Petean, F., *Schimbări în strategie şi cultură*, Centrul de Dezvoltare Managerială, Cluj Napoca, 2000, p. 96.

• Reducerea reprezentativității stilului convențional prin aplicarea tehnicilor moderne de stimulare a creativității; prin eliminarea conservatorismului și adaptarea noilor idei și metode de muncă; prin învingerea rezistenței la schimbare, prin îmbunătățirea actului managerial și a filosofiei de conducere
• Reducerea reprezentativității stilului bazat pe subordonare prin încurajarea inițiativei indivizilor; prin dezvoltarea creativității, prin reducerea gradului de control ierarhic și o mai bună delegare a sarcinilor și responsabilităților
• Reducerea la minim a reprezentativității stilului bazat pe evitare prin punerea accentului pe motivarea pozitivă în detrimentul motivării negative; prin instruirea corespunzătoare a angajaților; prin îmbunătățirea comunicării; prin punerea accentului pe utilizarea tehnicilor de stimulare a creativității; prin implicarea angajaților la luarea deciziilor importante, prin stabilirea clară a rolurilor și a obiectivelor individuale
• Reducerea reprezentativității stilului bazat pe opoziție prin încurajarea exprimării propriilor idei; printr-un management al conflictelor eficient prin îmbunătățirea colaborării
• Reducerea reprezentativității stilului bazat pe putere prin adoptarea managementului participativ; prin îmbunătățirea delegării de autoritate, prin descentralizarea puterii de decizie; prin optimizarea sistemului informațional
• Reducerea reprezentativității stilului competitiv prin recompensarea succesului de grup, prin îmbunătățirea colaborării interdepartamentale, prin stabilirea unor obiective și a unor standarde de performanță realiste
• Reducerea reprezentativității stilului perfecționist prin stabilirea unor obiective clare și realizabile, prin reducerea gradului de control și prin motivare pozitivă

Sursa: Marchiș, M., Petean, F., Schimbări în strategie și cultură, Centrul de Dezvoltare Managerială, Cluj Napoca, 2000, p. 96.

În vederea implementării schimbărilor dorite este necesar să stabilim pentru fiecare acțiune și sub acțiune, resursele necesare, responsabilul sau responsabilii de îndeplinirea acestora, data începerii și data finalizării, ca de exemplu:

Tabelul 4.3 - Programarea acțiunilor care vizează schimbarea culturii organizaționale

Acțiune / sub-acțiune	**Data începerii**	**Data finalizării**	**Resurse disponibile**	**Responsabil**
1. Reducerea la minim a stilului bazat pe evitare	01.03.2012	01.04.2013	Buget alocat, mijloace materiale, etc....	Managerul executiv
1.1. Instruirea angajaților	01.03.2012	01.02.2013		
1.2. Aplicarea tehnicilor de stimulare a creativității	01.03.2012	01.09.2013		
1.3. etc.				

Sursa: Marchiș, M., Petean, F., Schimbări în strategie și cultură, Centrul de Dezvoltare Managerială, Cluj Napoca, 2000, p. 96

Ciclul schimbării culturale continuă cu implementarea acțiunilor / sub-acțiunilor[15].

[15] *Ibidem*[220].

D. Evaluarea schimbărilor culturale

În cele din urmă se pune problema evaluării şi instituţionalizării schimbării. Programele de schimbare trebuie să îşi aibă finalitatea într-o schimbare culturală durabilă. Hubert K. Rampersad a enunţat următoarea teză importantă sub forma unei formule:

Fără învăţare individuală + fără învăţare colectivă + fără necesitate + fără acceptare + fără perspective + fără comunicare + fără pace interioară + fără dedicare interioară + fără implicare + fără încredere + fără plăcere + fără schimbarea şabloanelor de gândire = fără schimbare culturală durabilă.[16]

4.2. Modelul de schimbare Lewin[17]

O teorie importantă despre *"cum să depăşim rezistenţa la schimbare"* este *"teoria câmpului"*, mai cunoscuta sub numele de *"analiza câmpului de forţe"*, creată de unul dintre cei mai mari analişti în domeniul sociologiei şi psihologiei organizaţionale, Kurt Lewin[18]

Lewin defineşte organizaţiile ca fiind sisteme aflate într-o stare stabilă, de echilibru între forţe egale şi de sens contrar. Există forţele *"pro-schimbare"*, cum ar fi presiunea competiţiei, inovaţia şi creativitatea din interiorul organizaţiei, noua tehnologie, noile legi din domeniul economic, al protecţiei mediului sau al legislaţiei privind munca şi drepturile indivizilor în acest context, etc. Contrabalansând aceste forţe există *"forţe de rezistenţă"*, ce includ obiceiurile, tradiţia organizaţiei, tratatele încheiate în trecut cu sindicatele, cultura şi climatul organizaţional, etc. Cele două seturi de forţe sunt de puteri egale şi se anulează reciproc, astfel încât sistemul organizaţional este menţinut într-o stare de echilibru stabil. Consecinţa logica a acestui model este că, dacă vrem să introducem o schimbare, trebuie să destabilizăm balanţa acestor forţe, să întărim, să sporim forţele *"pro-schimbare"* pentru a copleşi *"forţele de rezistenţă"*. Odată acest lucru realizat, se atinge o nouă poziţie de echilibru, care include elementele pe care am vrut să le introducem în organizaţie prin intermediul schimbării. Deci, este vorba despre o rupere temporară a echilibrului de forţe, de o presiune ce încetează în momentul în care starea dorită a devenit parte a organizaţiei.

Lewin[19] considera că există trei stadii în implementarea unei schimbări - faza **dezgheţului**, cea a **schimbării propriu-zise** şi **stadiul final al re-îngheţării.**

---

[16] Rampersad, H., *Total performance scorecard,* Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 2005, pp. 278.

[17] Lewin, K. *Field Theory in Social Science*, Harper, Row, New York, 1997, p. 39.

[18] *Ibidem*[223] p.142.

[19] Lewin, K. *"Frontiers of Group Dynamics"*, Human Relations, Volume 1, pp. 5-41 (I added the emphasis)

Dezgheţarea unei organizaţii necesită o atentă evaluare a forţelor de *"rezistenţă"*; orice sporire multilaterală a forţelor favorabile schimbării va aduce, automat, la sporirea opoziţiei faţă de schimbare. De aceea, primul lucru care trebuie făcut este minimizarea forţelor *"de rezistenţă"*, prin consultarea grupurilor de angajaţi vizaţi de schimbare şi obţinerea co-participării lor. Ulterior schimbarea poate fi implementată şi poziţia de echilibru modificată spre starea dorită. A treia fază a procesului este foarte importantă pentru definitivarea schimbării nou introduse, pentru includerea ei în rutina zilnică a organizaţiei. în cadrul stadiului de **re-îngheţare** sunt folosite o serie de tehnici şi strategii, cum ar fi recompensarea comportamentelor dezirabile ale angajaţilor şi elaborarea unor noi seturi de reguli şi regulamente care să ajute la integrarea noii situaţii în viaţa obişnuită a organizaţiilor.

Lewin a făcut analogia cu schimbarea formei unei bucăţi de gheaţă şi de aceea etapele modelului au fost numite şi topirea-schimbarea-reînghețarea (unfreeze-change-refreeze), într-o traducere mai aproape de sensul ideii aceste etape s-ar putea numi decristalizare-schimbare-recristalizare.

Întrebarea lui Lewin a fost una destul de simplă: ce faci dacă ai un cub de gheaţă dar ai dori ca această bucată să aibă o altă formă?

Răspunsul a fost: se topeşte bucata de gheaţă, apa rezultată se pune în noua formă dorită iar apoi, apa se re-îngheaţă în această nouă formă.

Topirea gheţii este asociată cu destructurarea vechiului sistem, punerea apei într-o nouă formă este asociată cu schimbarea iar re-înghețarea apei în noua formă este asociată cu consolidarea schimbării.

1. Destructurarea

Primul stadiu implică pregătirea grupului în vederea acceptării ideii de schimbare, acceptării necesităţii schimbării. Aceasta înseamnă într-un fel şi o destructurare a ordinii existente chiar înainte de a promova un nou model de funcţionare.

Ca element cheie ale acestei etape este necesar să se dezvolte un mesaj puternic care să demonstreze de ce actuala structură nu mai poate funcţiona. Acest mesaj este mai uşor de construit atunci când se pot prezenta statistici, diagrame, date concrete care indică disfuncţiile existente şi trendul negativ. Acest mesaj şi aceste date dau posibilitatea la tot mai mulţi oameni să înţeleagă de ce structura actuală nu este funcţională şi care ar fi părţile ce ar trebui îmbunătăţite.

Pentru a pregăti schimbarea cât mai bine trebuie să fie atinse şi provocate credinţele, valorile, atitudinile şi comportamentele care definesc structura şi funcţionarea actuală. Făcând o analogie cu structura unei clădiri, cei ce doresc schimbarea trebuie sa fie pregătiţi să schimbe şi fundaţia clădirii pentru ca vechea fundaţie e foarte probabil să nu poată susţine modificările şi eventual mărirea structurilor superioare ale clădirii. Fără a fi pregătit a se interveni chiar la baza

actualei structuri există riscul ca modificările făcute la structurile superioare să cedeze.

Această primă etapă a procesului schimbării este de obicei cea mai dificilă și stresantă. Când cineva începe să critice *„felul în care lucrurile se fac de obicei"*, deja deranjează funcționarea sistemului dar și diverși oameni. Din această cauză întotdeauna apar reacții puternice împotriva celor care vorbesc despre schimbare dar, provocarea de reacții este chiar rostul acestei etape.

Forțând oamenii să reanalizeze conceptele, credințele, comportamentele care stau la baza vieții lor zilnice și a societății se ajunge la crearea unei crize controlate care ulterior poate construi o puternică motivație pentru găsirea unui nou echilibru. Fără această motivație nu se poate ajunge la o suficientă participare pentru a implementa schimbarea[20].

2. Schimbarea

După incertitudinile provocate de etapa destructurării, etapa schimbării[21] este aceea în care oamenii încep să își rezolve nelămuririle și caută noi modalități de interacțiune și noi lucruri care să înlocuiască elementele vechi.

Trecerea de la prima la a doua etapă nu are loc peste noapte. Oamenii au nevoie de timp pentru a se asocia schimbării și a acționa pro-activ în favoarea ei. Curba schimbării oferă mai multe detalii pentru această transformare.

Pentru a accepta schimbarea și a contribui la succesul ei oamenii trebuie să înțeleagă care vor fi beneficiile schimbării pentru ei. Nu fiecare om este entuziasmat de schimbare dacă ea este văzută ca fiind necesară și doar în beneficiul general al grupului. A se baza pe această falsă adeziune la schimbare este o capcana ce trebuie evitată.

Dar, există și situații care trebuie prevăzute din timp și gestionate cu grijă. Astfel, unii oameni vor fi cu adevărat afectați în mod negativ de către schimbare, mai ales cei care au cele mai mari avantaje în urma funcționării actuale a sistemului. Alți oameni au nevoie de un timp îndelungat pentru a înțelege beneficiile aduse de schimbare.

Timpul și comunicarea[22] sunt două elemente cheie care pot aduce succesul pentru cei ce doresc schimbarea. Oamenii au nevoie de timp pentru a înțelege schimbarea și de asemenea, ei au nevoie să se simtă implicați în această perioadă de tranziție. În managementul schimbării, aceste etape pot solicita durate lungi de timp și mult efort și de aceea este nevoie de o echipă care să coordoneze întregul proces.

---

[20] Locke, E. A., Latham, G. P., Work motivation and satisfaction - Light at the end of the tunnel. *Psychological Science, 1(4),* 1900, pp. 240–246.

[21] Hooijberg, R.and Petrock, F., "On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy." *Human Resource Management,* 32, 1993, pp.29-51.

[22] Lewin, K., 'The impact of Kurt Lewin's life on the place of social issues în his work'. *Journal of Social Issues*, 48, 2,, 1992, pp. 15–29.

3. Restructurarea

Când schimbările încep să se contureze şi lumea deja e interesată în noile modalități de a acționa şi relaționa grupul este pregătit pentru faza de restructurare. Semnele obiective ale acestei etape sunt apariția unor structuri de decizionale stabile, relații ierarhice clare, responsabilități şi drepturi bine definite, etc. Prin această etapă este nevoie şi să se realizeze externalizarea şi instituționalizarea schimbărilor obținute; aceasta va face ca elementele noi să fie aplicate zilnic iar astfel oamenii se vor simți încrezători şi confortabili față de noile realități.

Uneori, logica creării unui nou tip de echilibru într-o lume aflată în permanentă schimbare poate naşte discuții. Deşi schimbările au loc permanent, după implementarea unei schimbări majore este nevoie să se aplice o fază de restructurare, prin care se consolidează noile elementele introduse. Fără a parcurge această etapă oamenii pot ajunge să se simtă într-o permanentă tranziție fără a fi siguri cum trebuie exact să procedeze şi astfel să nu se poată manifesta la întreaga lor capacitate. În absența unei noi stări de echilibru este dificil să se evalueze care sunt premisele viitoarei schimbări care poate urma. De asemenea, dacă oamenii nu ajung să simtă efectele concrete ale schimbărilor deja făcute le este greu sa le evalueze cât sunt de bune. Fără a permite oamenilor să simtă efectele schimbării se poate ajunge la situația în care oamenii nu mai înțeleg mare lucru şi vor percepe schimbarea ca fiind doar de dragul schimbării şi astfel îşi vor pierde orice motivație pentru a o urma sau promova.

Un punct important în această ultimă etapă este celebrarea succesului schimbării; prin acest eveniment oamenii reuşesc să identifice un moment concret care semnifică încheierea procesului schimbării; de asemenea, acest eveniment dă ocazia pentru a mulțumi celor care au muncit în vederea schimbării şi le va da oamenilor încrederea că şi schimbările ulterioare pot fi încununate de succes.

Pentru a înțelege procesul schimbării prima oară trebuie clarificat de ce ar trebui să aibă loc o schimbare. Lewin spunea: *"Motivația pentru schimbare trebuie să fie generată înainte ca schimbarea să aibă loc. Cei implicați trebuie să fie ajutați să îşi reexamineze multe dintre presupunerile ori prejudecățile (adesea susținute subiectiv) despre propria persoană şi despre relațiile propriei persoane cu ceilalți. Odată cu înțelegerea acestor aspecte, primul stadiu al schimbării, destructurarea, deja este inițiat".*

În modelul lui K. Lewin[23] principala calitate este identificarea unui mod facil de înțelegere a jocului de forțe în cazul introducerii unei schimbări planificate într-o organizație. Indiferent de tipul sau de magnitudinea schimbării, vor exista forțe contrare care trebuie luate în considerare de către managerii care inițiază schimbarea.

---

[23] Lewis, R., From chaos to complexity: implications for organizations. *Executive Development*, 7, 4, 1994, p. 16–17.

Insă acest model nu spune nimic despre motivele ce determină diferitele grupuri să reziste schimbării şi oferă doar o foarte generală ***taxonomie*** pentru abordarea schimbării organizaționale.

4.3. Modelul Schein de schimbare a culturii organizaționale

Organizațiile parcurg de-a lungul vieții lor diferite etape ce prezintă anumite caracteristici şi care influențează şi sunt influențate de cultura organizațională.

Edgar Schein a conceput un model care să reflecte modalitățile specifice de schimbare în funcție de etapa ciclului de viață a organizației.[24]

Etapa de schimbare şi creştere a firmei

Aceasta este etapa când organizația ia naştere şi începe să se integreze în mediul în care va evolua în anii următori. Este etapa în care viziunea fondatorilor, caracteristicile lor culturale se manifestă deosebit de practic şi creează liniile pe care se va dezvolta cultura organizațională.

Unele din obiectivele majore ale etapei este de a asigura supraviețuirea firmei, de a-i dezvolta o serie de competențe distinctive, care să o diferențieze de alte organizații similare şi care să-i furnizeze un avantaj semnificativ față de concurenții săi.

Fondatorii, liderii din această etapă vor căuta să selecteze şi să angajeze persoane care corespund viziunii şi modelului pe care aceştia doresc să le instaureze în organizație. Chiar dacă se poate considera că, în acest moment, cultura este în formare, ea are o influență deosebită datorită faptului că, creatorii acesteia sunt încă în firmă şi sunt activi. Cultura ajută să se definească şi să se individualizeze în raport cu ceilalți „actori" de pe piață, oferind totodată un sentiment de protecție față de amenințările mediului.

În această etapă se poate vorbi mai puțin de o schimbare conştientă a culturii organizaționale, deoarece ea este în procesul de formare, de cristalizare şi nu a avut încă suficient timp pentru a dovedi în ce măsură este sau nu este o cultură performantă.

Etapa de dezvoltare a firmei

În această etapa se poate afirma că firma a evoluat deja o perioadă suficient de mare pentru a-şi dovedi viabilitatea, a supraviețuit amenințărilor externe acționarii de valoarea sa. Acum firma beneficiază din plin de investițiile făcute şi este tot mai atractivă pentru partenerii săi.

Se observă, la nivel managerial, trecerea la angajarea unor manageri profesionişti, ca urmare a creşterii complexității organizației şi a activităților desfăşurate.

---

[24] *Ibidem*[25], p. 304.

Chiar dacă fondatorii sau urmașii acestora sunt încă în firmă, influența lor interferează cu cea a managerilor de pe diferitele nivele ierarhice.

Organizația se confruntă cu o serie de dileme noi și care sunt de natură să provoace modele culturale utilizate până atunci. Apar probleme legate de diversificare, de extinderea geografică, de posibilitatea fuziunii, achiziții sau absorbții sau chiar divizare.

Cultura poate reprezenta acum un factor de progres sau de frânare pentru evoluția în continuare a firmei. Cele mai multe dintre elementele culturale ce au fost promovate de lideri și au funcționat bine o perioadă îndelungată au fost asimilate de către cea mai mare parte a salariaților ca fiind modelul corect de gândire și acțiune. Valori și comportamente sunt acum întipărite adânc în personalitatea salariaților și sunt greu de adus la suprafață pentru a fi discutate[25].

Dacă această unitate de gândire și acțiune este un lucru pozitiv, există și anumite pericole ce sunt generate de faptul că, o parte din aceste prezumții, valori să nu mai poată fi în concordanță cu realitățile înconjurătoare ceea ce ar putea submina capacitatea competitivă a acesteia. În acest caz se impune apelarea la anumite mecanisme care să permită o remodelare a culturii sau a unor componente majore ale acesteia.

Etapa de maturitate și declin a firmei

Aceasta este etapa când organizația începe să se confrunte cu probleme majore care pun în pericol însăși existența ei. Maturitatea nu este corelată în mod necesar cu vârsta organizației, ci mai degrabă reflectă o serie de realități economice și manageriale[26].

O firmă poate fi considerată la maturitate atunci când ea nu mai crește, deoarece piețele pe care activează sunt saturate sau produsele pe care le oferă nu mai sunt atractive pentru clienți.

Schimbările de esență ce se impun au o mare determinare culturală, iar managerii trebuie să fie atenți la aceste aspecte. Dacă firma a evoluat o perioadă îndelungată de timp și s-a bucurat de succes, atunci ea și-a format o cultură puternică ce a ajutat-o să evolueze de o manieră competitivă. Într-un mediu stabil acest lucru este un avantaj, dar care se poate transforma în dezavantaj dacă condițiile mediului se schimbă rapid.

Valorile, simbolurile, atitudinile, comportamentele sunt așa de bine asimilate încât, modificarea lor este dificil de realizat. Mai mult, ele acționează ca niște filtre la diferite niveluri și îngreunează perceperea și chiar propunerea unor modalități de gândire și acțiune diferite.

---

[25] *Ibidem*[23.0]

[26] Meijerink, S., Huitema, D., Policy entrepreneurs and change strategies: Lessons from sixteen case studies of water transitions around the globe. *Ecology and Society*, 2010, 15(2), pp. 1-21.

Un rol important în această etapă revine consultanților la care se face frecvent apel pentru a ajuta firma să depășească momentele dificile. Este nevoie acum de o implicare substanțială a managerilor de nivel superior pentru ca schimbările să poată fi introduse și acceptate de salariați.

Schimbarea prin infuzie de personal din exteriorul firmei

O modalitate puternică de influențare a culturii unei organizații[27] este de a aduce în cadrul acesteia persoane din afară, cu un set de noi credințe, valori, atitudini și comportamente care să revigoreze activitatea acesteia.

Persoanele nou venite pot crea coaliții noi sau pot influența compoziția celor deja existente schimbând rapoartele de putere din interior. Impactul cel mai mare este atunci când se angajează manageri de nivel superior, care pe lângă personalitatea lor puternică, aduc de multe ori în organizație și alte persoane care le împărtășesc viziunea și care îi ajută să o implementeze în organizație.

Obținerea de rezultate rapide este importantă pentru credibilitatea noilor lideri și oferirea unei siguranțe psihologice. Situația este favorizată acolo unde firma este organizată pe unități care se bucură de o anumită autonomie și în care rezultatele fiecărei unități pot fi bine individualizate. Se pot crea astfel modele care ulterior să fie aplicate și în alte zone ale organizației.

Există și pericolul ca, dacă rezultatele obținute să nu fie asociate noului lider sau rezultatele să fie slabe, atât liderul cât și ideile de schimbare să fie compromise, iar rezistența la schimbare pentru orice propunere să fie acum foarte mare.

Dezghețarea prin conflict și provocarea miturilor

Evoluția în timp a unei organizații conduce la conturarea unor componente clare a culturii acesteia precum valori, simboluri, mituri, comportamente. Ele ajută la transmiterea unor mesaje privind ceea ce este important în organizație, care sunt prioritățile, la ce comportamente se pot aștepta salariații din partea șefilor, ce se așteaptă de la ei, etc.

Totuși în timp pot apărea discrepanțe între ceea ce aceste componente culturale promovează și ceea ce se întâmplă de fapt. Astfel, se acumulează tensiuni care la un moment dat degenerează într-un conflict ce nu mai poate fi ascuns și în care sunt evidențiate aceste necorelații ce trebuie soluționate.

Schimbările culturale sunt astfel luate în considerare datorită manifestării puternice ale unor conflicte ce amenință să aducă mari prejudicii dacă nu se intervine imediat și profund pentru a elimina contradicțiile existente. Ulterior se stabilesc noi proceduri, ce trebuie să promoveze o serie de valori noi care să reflecte cât mai fidel realitățile existente.

---

[27] Guthrie, V., King, S., Feedback-intensive programs. în C. McCauley, E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development,* Second edition. San Francisco, California, Jossey-Bass. 2004, pp. 25-57.

Schimbarea prin remodelarea fundamentală a culturii organizaționale[28]

Acest mecanism reprezintă o sinteză a tuturor celorlalte tipuri de schimbare a culturii ce au fost prezentate. Deosebit de important este ca managerii să perceapă nevoia de schimbare culturală şi să-i ajute pe ceilalți membrii ai organizației să descopere sau să înțeleagă mai bine această necesitate. Crearea unei nemulțumiri acute față de situația curentă favorizează introducerea schimbărilor prevăzute, indiferent de magnitudinea acestora.

Reproiectarea fundamentală este un proces de profunzime şi de durată. El implică întreaga organizație şi are în vedere toate componentele culturii firmei.

Schimbările sunt posibile dacă vor fi întrunite cumulativ următoarele condiții: să existe un lider sau o echipă managerială cu o viziune clară, puternică asupra locului unde trebuie să ajungă organizația, să existe competența necesară pentru a elabora o strategie care să prefigureze drumul ce trebuie urmat, şi puterea, determinarea de a o implementa.

Există **două modele majore de leadership**[29] prin care aceste schimbări pot fi implementate:

- modelul de leadership cu viziune fuzzy, în care liderul accentuează starea de insatisfacție față de situația prezentă şi că este imperios ca performanța să se îmbunătățească. Se bazează pe ceilalți membrii să formuleze propuneri privind calea pe care ar trebui să o urmeze, propuneri pe care liderul le va evolua şi le va promova pe cele mai viabile.
- modelul de leadership cu viziune puternică, conform căruia liderul are o viziune clară a locului unde trebuie să ajungă organizația şi a drumului de parcurs[30];

4.4. Modelul Kuczmarski de schimbare a valorilor organizației

Valorile şi normele sunt constituenții principali ai culturii organizaționale. Gradul lor de cunoaştere, de externalizare şi manifestare determină cât de implicați şi de productivi sunt salariații, cât de angajați sunt aceştia sunt pentru atingerea obiectivelor prevăzute în strategiile şi politicile organizaționale.

Dacă are un sistem coerent şi distinct de valori, simboluri şi norme, atunci ea va putea să-l folosească pentru dezvoltarea unei culturi şi, în consecință, ca o platformă puternică pentru competitivitatea acesteia. Absența unui asemenea sistem sau existența unei culturi organizaționale slabe, confuze, va crea mediul propice pentru ca salariații să încerce să-şi atingă doar scopurile personale, să încerce să obțină cât mai multă putere în dauna celorlalți.

---

[28] Smith, M. K., Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research, *The Encyclopedia of Informal Education.* http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm, 2001, pp. 1–15.

[29] *Ibidem*[25], p. 315.

[30] Plowman, D., Thomas, S., Beck, T., Baker, L., Kulkarni, M., Travis, D., The role of leadership în emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly, 18*, 2007, pp. 341-356.

Valorile şi normele au un rol important, deoarece pot substitui o parte remarcabilă din sistemele formalizate, masive şi greoaie. Acest aspect este cu atât mai valoros în condiţiile în care asistăm la o reducere substanţială a mărimii firmelor. Într-o organizaţie liderii trebuie să fie conştienţi de rolul lor în organizaţie. Tot ceea ce spun ei, întreabă, iau atitudini, este observat şi discutat de către salariaţi. De aceea, se impune ca ei să înţeleagă, să accepte şi să se manifeste în consecinţă, având în vedere impactul puternic pe care ei îl exercită asupra celorlalţi.

Leadership-ul apare doar într-un grup; dacă grupul nu are lider, sub acţiunea diferiţilor factori externi sau interni, el îşi va alege unul. Asta înseamnă că liderul[31] nu trebuie să uite care sunt aşteptările susţinătorilor săi, este necesar ca el să-şi dezvolte abilităţile de comunicare şi de creare a unor reţele care să-l sprijine în acţiunile desfăşurate. În continuare, prezentăm modelul de schimbare a unor valori organizaţionale de către managerii din firmă. [32]

Etapa I

Faza 1. Liderii ce deţin poziţii importante la nivel superior declanşează o acţiune majoră de informare a salariaţilor cu privire la procesul de dezbatere şi adoptare a unor valori organizaţionale. Pentru aceasta se elaborează o declaraţie oficială a managerilor de vârf, care este prezentată direct salariaţilor, precum şi afişată în locurile de acces facil al salariaţilor.

Salariaţii sunt solicitaţi să-şi scrie pe anumite formulare care sunt valorile pe care ar dori să le regăsească la locul de muncă, să le împărtăşească şi cu ceilalţi din jurul său.

Faza 2. Fiecare salariat va trebui să-şi ierarhizeze aceste valori.

Faza 3. Colectarea tuturor formularelor şi colectarea datelor. Se va publica o listă cu aceste valori. Răspunsurile trebuie să fie anonime. Valorile individuale pot fi împărţite pe categorii, pe departamente, sectorul de unde provine, grupe de lucru.

Etapa a II-a

Faza 4. În această fază are loc revizuirea valorilor individuale publicate şi identificarea celor mai importante categorii.

Faza 5. Elaborarea unei liste cu anumite valori pe care grupul doreşte să le adopte.

Faza 6. În această fază are loc focalizarea listelor precum şi ierarhizarea valorilor în valori de prim rang şi valori secundare. Urmează centralizarea şi publicarea rezultatelor.

---

[31] Kouzes, J., Posner B., To Lead, *Create a Shared Vision*. Harvard Business Review, Vol. 87, 2009, pp. 20-21.

[32] Kuczmarski, S. S. *Values Based Leadership*, Prentice Hall Inc, Eaglewood Cliffs, 1995, pp.67.

Etapa a III-a

Faza 7. Activitatea desfășurată în cadrul mini-grupurilor furnizează baze pentru elaborarea acestui document-angajament. El reprezintă un contract al fiecărui salariat cu ceilalți membrii ai organizației. Angajamentul pentru valorile oamenilor este dezvoltat, de regulă, în jurul unor coordonate: modalități de interacțiune și comunicare cu ceilalți salariați, atitudini și competențe așteptate din partea tuturor angajaților, cerințele și valorile grupului, modalități de oferire a feedback-ului, ghid de comportament bazat pe un set de valori specifice[33].

Faza 8. Este una mai integrativă în care se transmite o viziune unitară asupra organizației, asupra valorilor considerate cele mai importante de către salariați.

Faza 9. Crearea unor elemente care să comunice în permanență valorile adoptate de firmă este un pas important în consolidarea culturii firmei ce nu trebuie neglijat.

Faza 10. Salariații trebuie intervievați după ce etapele precedente au fost trecute și ei au început să se conformeze noilor valori, ce părere au și dacă ei se regăsesc într-adevăr între valorile declarate oficial.

Etapa a IV-a

Este momentul în care firma își externalizează valorile și-și creează noua imagine, care este recunoscută de către clienți și ceilalți acționari externi.

Faza 11. Se caută răspunsul la **următoarele întrebări:**

- ce valori percep clienții că le sunt transmise prin produsele/serviciile livrate, prin poziționarea firmei, prin serviciul asigurat?
- ce valori ar vrea să le fie transmise?
- care dintre acestea ar putea fi prioritare pentru firmă?
- ce valoare nouă ar dori ei ca să fie însușită și transmisă de către firmă?

În continuare datele sunt centralizate și se elaborează o listă cu valorile clienților. Aceasta este distribuită în firmă și se organizează dezbateri în mini-grupuri.

Faza 12. Valorile considerate importante de către client sunt cunoscute acum în firmă nu numai la nivelul top managementului, ci și la nivelele inferioare. În consecință, implicarea salariaților va fi acum mai mare.

Este de remarcat faptul că în etapele parcurse în procesul de remodelare a valorilor firmei sunt implicați la un nivel ridicat salariații de pe toate nivelele ierarhice.

Un alt punct forte al modelului îl constituie combinarea creativității individuale, cu cea de grup, a posibilității manifestării unui feedback rapid, real și care să genereze efectele așteptate.

---

[33] Raimo, S.W., *For the Sake of the House: Organizational and Leadership Requirements for the 21st Century Church*, CrossBooks, 2011, p. 18

Cu toate limitele modelelor prezentate, se poate aprecia că ele reprezintă instrumente importante pentru specialiştii şi managerii interesaţi de schimbarea totală sau parţială a firmei.

Rezistenţa la schimbare[34] este o tendinţă naturală a omului. Orice iniţiativă de schimbare va fi întâmpinată cu ostilitate într-o manieră direct proporţională cu amplitudinea ei şi invers proporţională cu durata hotărâtă pentru implementare. Desigur este de la sine înţeles că o schimbare de mare amploare se poate afla mai uşor în faţa unei opoziţii virulente, decât una de mică amploare care nu presupune numeroase sau drastice elemente de noutate, neavând astfel aceeaşi forţă de a nelinişti pe cei ce urmează să o adopte. Tot în aceeaşi direcţie a raţionamentului putem fi lesne de acord cu faptul că o schimbare concepută a se desfăşură într-un interval mare de timp va primi mai puţină opoziţie decât una de tip liberal, realizată într-un termen scut, prima având atuul de a da posibilitatea indivizilor să se acomodeze cu noile cerinţele.

Desigur cele două aspecte ale schimbării amintite mai sus nu sunt singurele care pot determina rezistenţa la schimbare, aceasta este cu atât mai mare cu cât: numărul angajaţilor afectaţi de schimbare este mai mare; schimbarea nu este făcută într-o manieră transparentă; cultura organizaţională este conservatoare; managerul desemnat să promoveze schimbarea nu este agreat sau un lider informal puternic se opune[35].

Schimbarea organizaţională poate avea loc la mai multe niveluri, niveluri la care putem vorbi de grade diferite de dificultate în implementarea ei. Într-o ordine crescătoare acestea sunt: la nivelul cunoştinţelor; la nivelul atitudinilor angajaţilor; la nivelul comportamentului individual al angajaţilor; la nivelul comportamentului de grup.

Corelaţia cultură – schimbare organizaţională este una de extremă actualitate pentru mediul organizaţional contemporan. După cum am prezentat şi în capitolele anterioare, cultura organizaţională poate fi atât sursă a schimbării, cât şi factor determinant al rezistenţei la schimbare. Pe de altă parte procesul de schimbare poate duce la stabilizarea unor elemente culturale sau la introducerea altora noi.

De obicei culturile organizaţiilor moderne[36] atribuie schimbării valenţe pozitive, fiind o sursă de stimulare a schimbărilor. În altă direcţie, culturile încărcate de tradiţie şi orientate spre trecut văd schimbarea ca pe ceva dezavantajos, ca pe un semn de neputinţă al managementului de a menţine o situaţie care până acum s-a dovedit eficientă, oferind astfel reale opoziţii în calea schimbării.

---

[34] Rafferty, A. E., Rose, D. M., An examination of the relationship among extent of workplace change, employee participation, and workplace distress. în W. Noble (Ed.), *Australian Journal of Psychology* 2001 Supplement – combined Abstracts of 2001 Australian Psychology Conferences, vol. 53, Carlton South, Vic: The Australian Psychological Society Ltd. 2001, p. 85.

[35] Predişcan, M., *Schimbare organizaţională,* Editura Universităţii de Vest, Timişoara, 2004, p.129.

[36] Mathisen, G.E., Einarsen, S., A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 2004, pp. 119-140.

Capitolul 5
ANALIZA SCHIMBĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN ORGANIZAȚII

Maturitatea unui concept ştiinţific este întotdeauna însoțită de dezvoltarea de metodologii de cercetare. Metodologia de cercetare a cultura organizațională este, în prezent, în faza de maturitate, de dezvoltare, caracteristicile sale de bază se simt într-o organizație [37].

Acest lucru se datorează unui număr de motive. Prima, cultura organizațională este un fenomen interdisciplinare, şi mulți cercetători din diferite domenii ştiinţifice exploreze prin intermediul metodologilor utilizate de obicei pe bază disciplinelor ştiinţifice.

De exemplu, antropologi utilizau în principal metode calitative, în timp ce psihologii folosesc metode cantitative de cercetare.

Această diversitate de metode folosite pentru a explora cultura organizațională are atât avantaje şi dezavantaje. Principalul avantaj este ca un fenomen complex şi multidimensional poate fi mai bine explorat atunci când mai multe metode diferite sunt aplicate[38].

Cultura organizațională, prin natura sa, are mai multe fațete. Unele dintre ele sunt mai bine explorate prin metode calitative, iar alte prin metode cantitative. Prin urmare, aplicarea ambelor tipuri de metode asigură o mai bună înțelegere a fenomenului.

Principalul dezavantaj este diminuarea posibilitatea de compararea a rezultatelor cercetării, care încetineşte dezvoltarea din domeniul ştiinţific deoarece rezultatele nu pot fi comparate şi nu poate fi adăugat la cercetări anterioare rezultatele.

5.1. Necesitatea schimbării culturii organizaționale

Organizațiile se identifică prin intermediul unor convingeri, valori şi practici specifice care le diferențiază de alte organizații şi care adesea afectează succesul sau eşecul unei organizații.

---

[37] Taras, V., Rowney, J., Steel, P., Half a Century of Measuring Culture: Review of Approaches,Challenges, and Limitations Based on the Analysis of 121 Instruments for Quantifying Culture, *Journal of International Management,* volume 15, 2009, pp. 357–373.

[38] Ashkanasy, N., Broadfoot, L., Falkus, S., Questionnaire Measures of Organizational Culture. în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture, Climate*. Thousand Oaks: Sage, 2000, pp. 131-147.

Noţiunea de cultură organizaţională apare la începutul anilor 1980 când cercetătorii din domeniul managementului, se preocupă de descrierea sistemelor de convingeri ale organizaţiei pe care le numesc culturi organizaţionale sau culturi corporatiste.

Interesul pentru culturile organizaţionale au fost stimulate de apariţia cărţii lui William Ouchi - *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge,* ***considera cultura organizaţională ca fiind un element esenţial şi determinant pentru eficienţa organizaţională.***

În 1982 apar alte două lucrări de mare valoare: *Terrance Deal şi Allan Kennedy - Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life şi Thomas Peters şi Robert Waterman - în Search of Excellence,* ce susţin ideea după care companiile performante tind să aibă culturi organizaţionale puternic conturate.

O cultură organizaţională este definită drept ansamblul comun de principii, valori şi convingeri care orientează acţiunile membrilor săi. Există mai multe caracteristici ale culturii organizaţionale care au fost identificate de cercetători.

Spre exemplu, un studiu de cercetare realizat de J. A. Chatman şi K. A. Jehn[39] în 1994 identifică şapte caracteristici primare care definesc cultura unei organizaţii: inovaţia, stabilitatea, orientarea spre oameni şi orientarea spre rezultate, orientarea spre detalii, orientarea spre echipă şi indolenţa sau nepăsarea.

Convingerile organizaţionale tind să influenţeze normele de muncă, practicile comunicaţionale şi orientările filosofice ale angajaţilor. Organizaţiile folosesc procesul de socializare pentru adaptarea noilor angajaţi la cultura organizaţiei..

Valorile culturii organizaţionale sunt exprimate prin intermediul declaraţiilor privind misiunea organizaţiei, sau convingerile organizaţionale şi într-o măsură mai mică prin sloganuri, simboluri sau campanii de publicitate.

Alte elemente ale culturii organizaţionale se manifestă tacit prin simboluri şi comportament simbolic cum ar fi: **protocoalele şedinţelor, modul în care se salută angajaţii, alocarea şi folosirea spaţiului şi simboluri ale statusului.**

Principalele dimensiuni ale culturii organizaţionale au fost evidenţiate prin cercetările lui Hofstede[40], Schwartz[41] şi studiul internaţional GLOBE[42].

Cele mai importante dimensiuni ale culturii organizaţionale după Hofstede sunt: *distanţa faţă de putere, evitarea incertitudinii, individualismul versus*

---

[39] Chatman, J. A., Jehn, K. A., "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?." *Academy of Management Journal* 37, 1994, pp. 52-253.

[40] Hofstede, G., McCrae, R.R., Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 2004, pp. 52–88.

[41] Schwarz, N., Self-reports în consumer research: the challenge of comparing cohorts and cultures. *Journal of Consumer Research*, 29, March, 2003, pp. 588–594.

[42] House, J. H., Javidan, M., "Overview of Globe" în House, R. J., Hanges, P. J. Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations:* The GLOBE Study of 62 Societies Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, pp. 9-28.

colectivism, masculinitate versus feminitate şi orientarea pe termen lung versus orientarea pe termen scurt.

Conform teoriei dezvoltate de Schwartz, cultura organizațională se concretizează prin: *armonie, integrare socială, ierarhie, măiestrie, autonomie afectivă, autonomie intelectuală şi egalitarism.*

Studiul internațional asupra culturii organizaționale ***GLOBE***[43] (Global Organizational and Behavioral Effectiveness), consideră ca fiind esențiale pentru cultura organizației următoarele dimensiuni: *dorința de afirmare, colectivismul instituțional, colectivismul grupurilor de apartenență, orientarea spre viitor, egalitatea dintre sexe, orientarea umanistă, orientarea spre performanță, distanța față de putere şi evitarea incertitudinii.*

De interes special pentru studiul nostru aplicativ este inovația, impactul culturii asupra managementului sau deschiderea față de schimbare în cadrul organizațiilor.

5.2. Aria de cercetare

Aria de cercetare este alcătuită din marile organizații din municipiul Târgovişte cât şi municipiul Bucureşti.

Culegerea datelor şi informațiilor

Culegerea datelor s-a efectuat pe o perioadă de un an de zile, în perioada septembrie 2010 - septembrie 2011, direct de către autoare, din cadrul organizațiilor analizate. Participanții au avut vârste cuprinse între 20 şi 57 de ani.

Organizațiile analizate aparțin domeniului bancar, al serviciilor şi domeniului industrial din sectorul privat intern şi extern.

Chestionarul a fost prezentat fiecărei persoane spre completare.

Întrebările au fost structurate, fiind uşor de parcurs, efectuându-se în paralel şi discuții pe marginea întrebărilor, creându-se astfel posibilitatea obținerii unui volum mai mare şi relevant de informații. Întrevederile au fost doar notate, nu şi înregistrate, punându-se la dispoziția autoarei.

5.3. Cadrul epistemologic

Epistemologia tratează natura cunoaşterii umane. În cultura organizațională cercetare poate fi diferențiată, care încep cu diferite epistemologice şi ipoteze.

Aceste ipoteze sunt strâns legate ontologic, ipotezele cu privire la natura de cultura organizațională.

---

[43] House, J. H. "Part I: Introduction." în House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies Thousand Oaks, CA: Sage , 2004, pp. 1-2.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În acest tip de cercetare, numit uneori *"ştiinţa normală"*, scopul este de a generaliza concluziile obţinute de la un număr relativ mic de cazuri.

Demersul ştiinţific a fost realizat în trei faze:

1. *stadiul epistemologic* - epistemologia este studiul cunoaşterii de tip ştiinţific. Cercetarea cunoaşterii ştiinţifice se face preponderent inductiv, deoarece fără contribuţiile oamenilor ce produc ştiinţă obiectul epistemologiei nu se dezvoltă.

Astfel, prin studiul efectuat, teza de doctorat se doreşte a fi o continuare a dezvoltării ştiinţifice în domeniul CO şi implicit al studiului privind impactul şi schimbarea culturii organizaţionale, prin răspuns la întrebări, precum: cum a apărut conceptul de CO?, cum s-a schimbat CO? şi care este aportul lor la atingerea obiectivelor şi obţinerea avantajului competitiv?

2. *stadiul metodologic* - prin metodologia cercetării înţelegem existenţa unei discipline în care se dezvoltă modalităţile de realizare a cunoaşterii ştiinţifice şi priveşte ansamblul elementelor care intervin în cercetarea vieţii sociale.

Scopul fundamental al metodologiei este acela de a ne ajuta să înţelegem, în termeni cât mai largi posibili, nu atât produsele ştiinţei, cât procesul de cunoaştere însuşi.

Metodologia cercetării ştiinţifice cuprinde, deopotrivă, definirea adecvată a domeniului studiat, o serie de principii şi reguli de desfăşurare a investigaţiilor, instrumentarul de lucru pentru culegerea şi interpretarea datelor, precum şi strategii de construcţie sau reconstrucţie teoretică. Studiul acestor metode duce la construirea de noi cunoştinţe şi la dezvoltarea cunoaşterii ştiinţifice, prin aportul valoric al cunoştinţelor, necesar studiului şi practicienilor.

3. *stadiul paradigmatic* – paradigma reprezintă un model de practică ştiinţifică, ce redă soluţia concretă a unor probleme exemplare pentru o anumită disciplină.

Pentru a finaliza o problemă şi a găsi o rezolvare, se propune parcurgerea câtorva stadii necesarii bunului mers al desfăşurării unei cercetări ştiinţifice.

1 – alegerea problemei ce trebuie rezolvată;

2 – investigarea a ceea ce se exista deja şi care ar putea fi relevant pentru domeniul căruia îi aparţine tema de cercetare;

3 – stabilirea metodologiei activităţii de cercetare ştiinţifică;

4 – culegerea şi prelucrarea datelor rezultate din cercetările întreprinse;

5 – analiza şi interpretarea datelor rezultate din cercetare efectuată;

6 – prezentarea concluziilor şi a recomandărilor;

7 – redactarea generală a unei lucrări ştiinţifice.

5.4. Cadrul metodologic

Studiul s-a efectuat la nivelul marilor organizaţii din municipiul Târgovişte cât şi din municipiul Bucureşti, din diferite domenii ale sectoarelor bancar, servicii şi industrial, acesta a parcurs următoarele etape:

Etapa 1. A fost instrumentată cercetarea științifică, iar ca instrument de cercetare a fost folosit chestionarul. Principala metodă de transmitere a chestionarului a fost contactul direct, prin efectuarea de vizite în cadrul departamentelor de organizare, iar în cadrul interviului, discuțiile au avut loc cu managerii și cadrele de conducere cum ar fi: șefi de departamente, angajații pe diferite funcții de executare din organizațiile supuse cercetării.

Cercetarea a fost proiectată, condusă și analizată de către autoare, iar chestionarele au fost distribuite personal. Completarea acestui chestionar s-a făcut de către aceste persoanele intervievate. Chestionarul este anexat ca model la această lucrare (Anexa 2).

Analiza chestionarului a furnizat informații necesare efectuării cercetării. Interviul a durat aproximativ 30 de minute. După colectarea chestionarului s-a efectuat validarea acestora.

Pentru a facilita prelucrarea și interpretarea datelor s-a apelat la programul de calcul Tabelular Excel cât și a programului SPSS.

Metodele de cercetare, sursele de date și informații folosite:

- *studiul literaturii de specialitate naționale și internaționale,*
- *analiza surselor statistice:*
- *cercetarea directă*: informații obținute direct de la persoanele chestionare.
- după gradul de acoperire a colectivității studiate: cercetarea științifică - cuprinde organizațiile mari existente la nivelul municipiului Târgoviște,
- după locul de realizare al cercetării: la sediul organizațiilor supuse cercetării,
- după modul de preluare al informațiilor de la purtători: cercetarea directă, care antrenează chestionarul scris.

5.4.1. Obiectivele cercetării

Investigarea culturii organizaționale efectuate în cadrul prezentei teme de cercetare are ca obiectiv:

– identificarea influențelor acesteia asupra performanței membrilor organizației.

– identificarea tipului de cultura organizaționala și analizarea congruentei ei cu celelalte component organizaționale.

Demersul teoretico-științific, rezultat al unei ample analize a opiniilor diverșilor specialiști în management, dar și a unui bogat material factologic obținut în cadrul cercetărilor efectuate, a fost centrat pe identificarea răspunsului la întrebarea: „*Cum trebuie să acționeze managerii unei organizații pentru a crea o cultura organizațională adaptivă și evolutivă în contextul schimbărilor care marchează mediul, generând dinamism, schimbare, adaptare*"?

Studiul practic-aplicativ realizat își propune să exploreze gradul de prezență al culturii organizaționale cât și asupra impactului acesteia la firmele cercetate.

Pe baza rezultatelor studiului, am evidențiat direcțiile de acțiune ce se impun pentru identificarea impactului aspectelor deficitare observate în cultura organizațională din firmele participante.

5.4.2. Ipotezele și metodele cercetării

Am investigat un **eșantion de 169 angajați** de la **cinci firme** din municipiul Târgoviște și din municipiul București.

În mod specific ne-am propus să testăm următoarele ipoteze de lucru:

H1. Dinamismul culturii organizaționale diferă în funcție de firma investigată.

H2. Prezența spiritului inovativ se diferențiază în funcție de domeniul de activitate în care activează firmele participante la studiu.

H3. Există domenii ale schimbării culturii organizaționale care sunt mai pregnante, în timp ce alte aspecte ale culturii firmelor investigate sunt caracterizate printr-un grad marcat de inerție.

Componența eșantionului investigat este redată prin diagramele de structură Figura 5.1 și Figura 5.2.

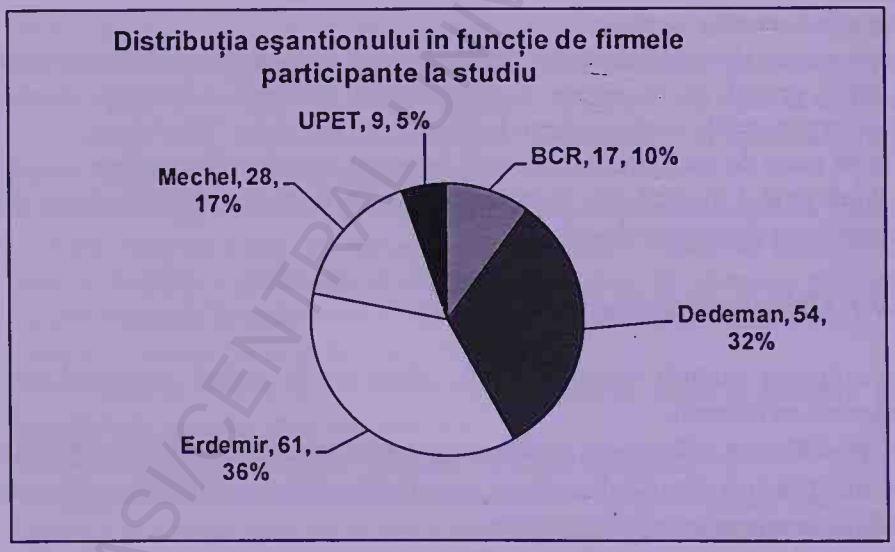


Figura 5.1 - Diagrama de structură a eșantionului investigat în funcție de firmele participante la studiu

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

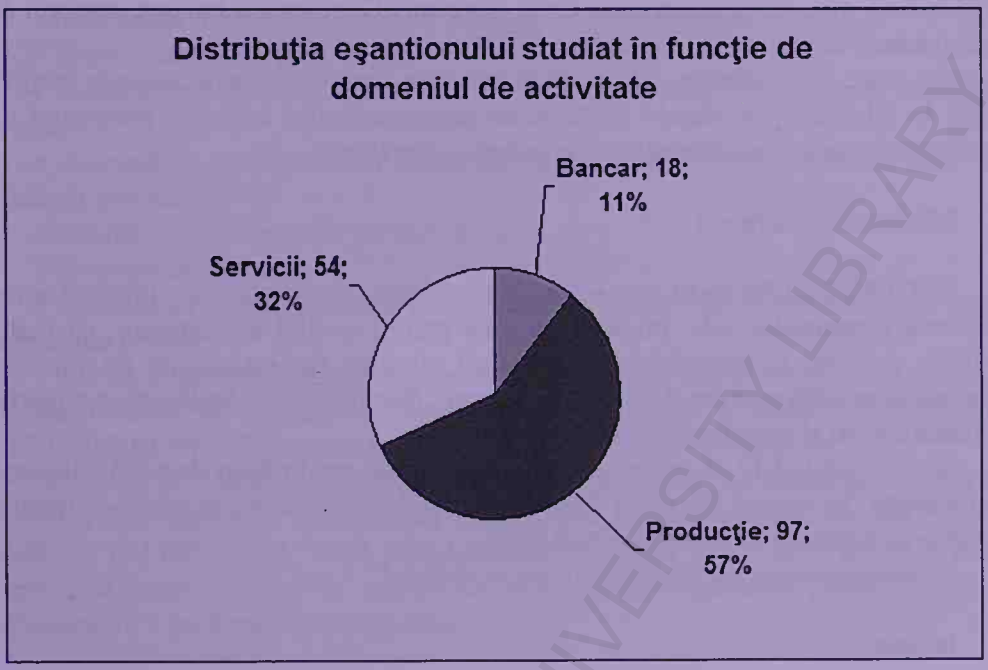


Figura 5.2 - Diagrama de structură a eşantionului investigat în funcție de domeniile de activitate

Pe acest eşantion am aplicat chestionarul de cultură organizațională, elaborat de autoare, centrat pe evidențierea schimbării organizaționale. Instrumentul este compus din 18 itemi şi se poate vedea în **anexa nr. 2 – chestionar.**

Datele culese au fost prelucrate succesiv cu ajutorul pachetelor statistice Excel 2003, Excel 2007 şi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versiunea 20. 0.

5.4.3. Descrierea organizațiilor cercetate

➢ SC ERDEMIR[44] ROMANIA S.A

Membră al Grupului ERDEMIR, produce bobine şi benzi de otel electric. Acesta a fost înființat în anul 1974 ca LBE (Laminorul de Benzi Electrotehnice), privatizat în anul 2002, astăzi ERDEMIR ROMANIA îi deserveşte pe clienții săi, în strânsă colaborare cu aceştia într-un efort deosebit de îmbunătățire a calității şi să facă producția noastră mai mult orientată către client .

ERDEMIR ROMANIA, în calitate de producător de oțel electric, a vândut produsele pe pieţele europene şi mondiale. Facilitățile firmei sunt aproape de

[44] *www.erdemir.ro/*

principalele rute de transport către ţările europene. Compania a integrat sistemul de management conform ISO 9001, ISO 14001 şi OHSAS 18001.

Cu peste 80% vânzări exportate în întreaga lume şi cu o experienţa tehnică vastă în fabricaţie, produsele şi serviciile companiei sunt destinate producerii de motoare electrice, transformatoare de putere, generatoare.

Misiunea şi viziunea

ERDEMIR ROMÂNIA este o companie de clasa mondiala, care, prin utilizarea eficientă a resurselor sale, produce cu grija pentru mediul înconjurător, cu înaltă calitate, produse comercializabile la costuri minime, dar cu maxim de vânzare. Compania noastră este deschisă pentru inovaţii, dezvoltări şi îndeplineşte aşteptările acţionarilor săi şi contribuie la economia ţării.

Până în anul 2012 să ocupe un loc printre primii producători de tablă silicioasă din Europa, în scopul filozofiei "Total Quality Management" şi pentru a împlini aşteptările acţionarilor la cel mai înalt nivel.

***Organigrama** societăţii se regăseşte în Anexa 1.*

Istoric

Istoria fabricării de oţel electric având ca destinaţie industria electrotehnică începe în 1970 când Guvernul României cumpără de la firma US Steel licenţă de fabricare pentru producerea acestui tip de benzi în România. În 1973 un consorţiu format din firmele Wellman - Anglia, Demag - Germania şi Asea - Suedia împreună cu firmele româneşti din acea perioadă încep construcţia la Târgovişte a uzinei de benzi electrotehnice în cadrul Combinatului de Oteluri Speciale Târgoviste

Astfel, în 1975 se pune în funcţiune otelul electric cu grăunţi neorientaţi, formata dintr-o linie de normalizare - sablare - decapare, un laminor Sendzimir de fabricaţie integrală Demag - Germania, două linii de tratament termic B1 şi B2, o linie de acoperire şi o linie de tăiere.

În 1982 capacitatea de producţie creşte prin instalarea unui nou laminor reversibil, producţie integrală Voest Alpine - Austria, două cuptoare cu vacuum de producţie Ebner - Austria, precum şi prin punerea în funcţiune a liniei de fabricaţie

În data de 28 februarie 2002 COS Târgovişte vinde Uzina de otel electric către firma ERDEMIR din Turcia, firma de renume mondial, cea mai mare organizaţie industriala din Turcia şi printre cele mai mari din lume în domeniul fierului şi otelului.

Valorile

- Sănătate şi siguranţa în muncă
- Importanţa economisirii

• Importanța muncii într-o echipa plină de energie şi sacrificiu de sine
• Munca îndreptată către client
• Considerarea că bunul cel mai de preț este personalul experimentat, educat şi implicat
• Acceptând perfecționarea continuă, inițiativele şi schimbările în bine ca principii de bază
• Satisfacerea aşteptărilor părților sociale
• Protecția mediului
• Contribuția adusă societății şi aducerea unei valori înalte umanității în toate activitățile noastre

Fiind un important laminor de produse plate din oțel electrotehnic, care produce în conformitate cu standardele internaționale, utilizând o tehnologie avansată, ERDEMIR ROMANIA aduce un aport deosebit economiei naționale.

Sistemul de management integrat al calității, mediului, securității şi sănătății în muncă a fost stabilit în concordantă cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001: 2008, SR EN ISO 14001: 2005 şi reglementarii OHSAS 18001:2007 având la bază implicarea forței noastre de muncă calificate şi cu experiență pentru continua îmbunătățire a performanțelor organizației.

Cultura organizaționala

Principiile de bază ale politicii referitoare la calitate sunt:
- Focalizarea asupra clienților şi a pieței;
- Întărirea imaginii noastre de Lider al Calității;
- Îmbunătățirea continuă a procesului nostru şi a calității prin analizarea datelor corespunzătoare;
- Creşterea profitabilității prin realizarea de economii, creşterea productivității şi scăderea costurilor de producție.

Pentru a proteja mediul înconjurător ne concentrăm asupra:
- Conformării cu cerințele legale în domeniul protecției mediului;
- Îmbunătățirii continue a performanțelor noastre în ceea ce priveşte practicile de mediu;
- Luării măsurilor menite să conducă la prevenirea poluării;
- Minimizării pierderilor prin folosirea adecvată a resurselor.

Pentru îmbunătățirea performanței de securitate şi sănătate în muncă, ne concentrăm asupra:
- Conformării cu cerințele legale în domeniul securității şi sănătății în muncă;
- Îmbunătățirii continue a performanțelor noastre în ceea ce priveşte prevenirea accidentelor de munca şi a îmbolnăvirilor profesionale;
- Luării măsurilor menite să conducă la minimizarea riscurilor de accidentare şi îmbolnăvire profesionala;

BCR[45] SA

Banca Comercială Română este o bancă comercială universală, care deserveşte deopotrivă clienţi persoane fizice (retail) şi persoane juridice (corporate). BCR este lider în furnizarea de servicii financiare din România şi cel mai valoros brand financiar român, gestionând active în valoare de peste 16 miliarde euro.

Banca Comercială Română, denumită în continuare "BCR" sau "Banca", are identitate juridică română, înfiinţată în mod legal sub formă de societate pe acţiuni. Sediul său social se află în Bucureşti, Bd. Regina Elisabeta, nr. 5. Având în jur de 8.500 de angajaţi, BCR oferă gama completă de servicii bancare:

- managementul conturilor,
- produse de economisire,
- credite retail,
- tranzacţii locale şi internaţionale,
- tranzacţii de schimb valutar,
- finanţarea capitalului de lucru,
- facilităţi pe termen mediu şi lung,
- finanţarea întreprinderilor mici şi mijlocii,
- garanţii bancare,
- acreditive.

Organigrama societăţii se regăseşte în Anexa 1.

BCR oferă, de asemenea, servicii bancare prin internet, prin telefon şi soluţii de e-commerce. Banca utilizează finanţări corporative şi contribuţii ale acţionarilor, standarde privind clienţii, linii directoare pentru dezvoltarea afacerilor, standarde contabile în cadrul unui sistem unitar şi consolidat, deopotrivă pentru sine şi pentru subsidiarele sale. Serviciile BCR sunt disponibile pe întreg teritoriul României.

Reţeaua BCR cuprinde 667 de sucursale şi agenţii retail (dedicate persoanelor fizice şi microîntreprinderilor) în toată ţara, în oraşe cu peste 10.000 de locuitori. Clienţii corporate - întreprinderi mici şi mijlocii (IMM-uri), precum şi întreprinderi mari – sunt deserviţi în 48 de centre comerciale dedicate. BCR operează cea mai largă reţea naţională de ATM-uri şi POS-uri – peste 2.000 de bancomate şi peste 18.000 de terminale electronice operaţionale la comercianţi pentru plăţile cu carduri.

Istoric

•1990 - se constituie Banca Comercială Română prin preluarea activităţilor comerciale ale Băncii Naţionale a României

•1998 - BCR deschide o filială la Chişinău, în Republica Moldova

•1999 - BCR fuzionează prin absorbţie cu Bancorex

•2001 - BCR Leasing se lansează pe piaţa românească

[45] *www.bcr.ro*

•2003 - Privatizarea BCR, prin vânzarea pachetului de acțiuni către BERD şi IFC

•2005 - Se înființează BCR Asigurări de viață

•2006 - Banca austriacă Erste Bank finalizează achiziționarea Băncii Comerciale Române. Erste Bank a achiziționat 61,8825%* din acțiunile BCR de la Guvernul Român, BERD şi IFC în urma achitării a 3,75 miliarde Euro.

•2007 - BCR Administrare Fond de Pensii intră pe piața românească

•2008 - Banca Comercială Română vinde operațiunile de asigurări către Vienna Insurance Group

•2008 - BCR Banca pentru Locuințe intră pe piața românească

•2009 - BCR adoptă un program de emitere de obligațiuni pe termen mediu – Medium Term Notes (MTN) – în valoare totala de 3 miliarde EUR.

BCR a marcat, de-a lungul timpului, mai multe premiere pe piața bancară românească, printre care:

•1994 - BCR devine primul acceptator de carduri din România şi membru principal EUROPAY

•1995 - BCR emite primele carduri de debit din România sub siglă internațională.

➢ prima tranzacție la un ATM în România

•2000 - BCR lansează primul credit de trezorerie pentru persoane fizice

oBCR este prima bancă din România care efectuează operațiuni cu titluri de valoare pe piața secundară.

•2002 - BCR lansează primul credit ipotecar de pe piața bancară românească

•2003 - BCR este prima bancă românească furnizoare de credite ipotecare clienților retail şi corporate.

•2004 - BCR este prima banca din România care a instalat Automate de Schimb Valutar (ASV)

•2005 - BCR permite utilizarea, în rețeaua sa de POS şi ATM a cardurilor cu CHIP (smart-card).

•2006 - Banca Comerciala Română lansează în premieră, prin Universitatea BCR, programul de practică – STUDENT BCR – care permite studenților efectuarea practicii în cadrul a şapte sucursale BCR din Bucureşti

➢ BCR este prima instituție bancară din România care a lansat o rețea de birouri specializate la nivel național - „EU Office BCR" – dedicate exclusiv fondurilor europene

Structură

BCR are o structură la două niveluri: central şi teritorial. La nivel central, Banca este organizată în şapte linii de afaceri (business lines) de bază. Una este subordonată direct Preşedintelui Executiv, iar celelalte şase acoperă domeniile retail & private banking, corporate banking, finanțe şi managementul riscurilor, trezorerie & piețe de capital şi operațiuni.

La nivel teritorial, serviciile retail şi corporate sunt organizate pe opt regiuni. Fiecare dintre regiunile de retail este coordonată de un Director Regional Retail, direct subordonat Vice-Preşedintelui Executiv Retail & Private Banking. Regiunile corporate sunt coordonate de directori regionali corporate, direct subordonaţi Directorului Executiv al Direcţiei IMM-uri şi Sectorul Public.

Entităţile funcţionale ale Centralei asigură cadrul organizatoric legal pentru executarea serviciilor băncii. Entităţile funcţionale şi unităţile teritoriale răspund de aplicarea legislaţiei relevante şi reglementărilor naţionale, precum şi a regulamentelor interne ale BCR.

Unităţile teritoriale sunt dedicate integral activităţilor de front-office şi deţin responsabilităţi de afaceri fie retail, fie corporate. Sucursalele reţelei nu au personalitate juridică. Unităţile retail sunt sucursale judeţene, sucursale sau agenţii şi, începând cu septembrie 2010 au fost grupate în opt regiuni retail: Nord Vest, Vest, Sud Vest, Sud, Bucureşti, Sud Est, Nord Est şi Centru. Fiecare regiune acoperă mai multe judeţe, în funcţie de zona geografică. Regiunea Bucureşti este împărţită în şase sectoare.

Clienţii corporate (IMM-uri şi companii mari) sunt deserviţi de 48 de centre de afaceri dedicate, grupate, de asemenea, în cele opt regiuni menţionate.

Organigrama societăţii se regăseşte în Anexa 1.

➢ SC UPET[46] SA

Chiar de la înfiinţare în 1872 sub denumirea de Arsenalul din Târgoviste, compania a produs o gama variata de produse şi în continuă diversificare răspunzând cerinţelor pieţei acelor timpuri.

Iniţial a produs afete pentru tun şi tunuri, iar din 1949 şi-a crescut profilul de fabricaţie prin introducerea în producţie a produselor: macarale, geamblacuri, instalaţii pentru prospectarea geologica, instalaţii pentru forajul găurilor pentru exploziv, în cariere şi la lucrări de decopertare;

Istoric

- construirea unei noi hale în 1950, printre care turnătoria de otel, forja uzinală, hala mecanică generală şi montaj;
- turnarea primei şarje de otel elaborat în cuptor electric cu arc şi asimilarea fabricaţiei de racorduri speciale pentru prăjini de foraj în 1951;
- prima instalaţie de intervenţie, reparaţii şi punere în funcţiune a sondelor P-40 este realizata în 1958;
- în 1960 se asimilează instalaţia T50-B, produs de vârf al fabricaţiei de utilaj complex în perioada respectiva, având sarcina la cârlig de 70 tf şi atingând adâncimi de foraj de 1200 m;

[46] *www.upetgroup.ro*

- 1972 - UPET SA împlineşte 100 de ani de la inaugurare;
- în 1990 prin HG 1224, întreprinderea devine societatea comercială UPET SA;
- în 1991 şi 1992 compania se reorganizează şi introduce noi compartimente: compartimentul tehnic, de producţie, economic, de desfacere-export, de personal şi administraţie, de sinteza, de marketing;
- UPET SA devine în 2001 divizie în cadrul Corporaţiei OMZ (Corporaţia Uzinelor Constructoare de Maşini) din Federaţia Rusă;
- 2002 - UPET SA împlineşte 130 de ani
- S-a lansat prima instalaţie mobilă de 160 tone în 2003, iar în 2005 s-a lansat instalaţia de intervenţie şi reparaţii sonde TW 32 CA-A3-S ;
- 2004 - UPET SA face parte din MNP – Onshore & Offshore Projects – parte desprinsă din OMZ şi care se ocupă de proiecte marine şi de petrol;
- August 2006 - UPET SA Târgovişte devine membru al Grupului Industrial Generaţia, producător important în Rusia şi CSI, al unui sortiment larg de utilaje pentru petrol şi gaze, pentru petrochimie, pentru foraj şi termoenergetice;

Resurse umane

În cadrul companiei îşi desfăşoară activitatea un colectiv de 630 angajaţi, care colaborează în realizarea produselor de înaltă calitate pentru clienţii noştri.

Sloganul ce guvernează politica firmei este: *NU VINDEM UN PRODUS, CI UN BENEFICIU PE CARE PRODUSUL NOSTRU ÎL OFERĂ CLIENTULUI.*

Angajaţii au experienţă în service-ul instalaţiilor ca parte a serviciilor acordate de noi post vânzare. Ei au fost trimişi peste tot în lume, ceea ce le-a permis să dobândească şi să-şi dezvolte cunoştinţele în astfel de servicii şi sunt întotdeauna pregătiţi să folosim acest lucru în ajutorul clienţilor.

***Organigrama** firmei se regăseşte în anexa 1.*

Cultura organizaţionala

Activitatea în cadrul companiei are la baza 4 principii care reprezintă **cultura şi viziunea UPET SA:**

1. A fi lider - posibilitatea şi încurajarea salariaţilor noştri să-şi asume răspunderea pentru rezolvarea problemelor de orice complexitate şi pentru realizarea activităţii lor cu succes.

2. Profesionalismul – Angajaţii trebuie să fie oameni cu un înalt nivel de competenta şi capacitate de adaptare la orice schimbare. Deciziile lor fac posibila rezolvarea problemelor din sistemul UPET.

3. Loialitate - activitatea desfăşurata respecta premiza „succesul tău - succesul nostru" permiţând convergenta intereselor personale cu interesele firmei.

4. Motivarea angajaţilor - motivarea corectă şi potrivită pentru angajaţi, ceea ce îi determină să fie mulţumiţi şi mândrii că fac parte din compania UPET;

➢ SC DEDEMAN[47] SA – Târgovişte

Dedeman este afacerea de succes a doi antreprenori români care, începând cu anul 1992, aceştia au dezvoltat lanţul de retail cu materiale de construcţii şi pentru amenajări interioare, de tip Do-It-Yourself, destinat celor ce doresc să îşi construiască şi să-şi amenajeze căminul. Este una dintre cele mai dinamice companii din domeniu. La 8 ani de la deschiderea primului magazin de tip DIY cu suprafaţă de peste 5000 m^2 au devenit lider naţional în retailul materialelor de construcţii şi al amenajărilor interioare, cu capital 100% românesc, operând în prezent o reţea de 29 de magazine.

Compania s-a extins într-un ritm constant şi rapid, dar pe lângă calcule şi cifre, cel mai important capital al modelului de business Dedeman este cel uman. Angajaţii care lucrează în cele 29 magazine ale lanţului nostru de retail alcătuiesc o familie, dinamică, pragmatică şi mereu atentă la cerinţele, planurile şi nevoile clienţilor şi partenerilor noştri.

În 1994, Dedeman avea 11 angajaţi. În 2002, pentru reţeaua de retail cu materiale de construcţii şi pentru amenajări interioare lucrau 245 oameni. Astăzi, la Dedeman, peste 5500 de angajaţi stau la dispoziţia clienţilor noştri, dedicaţi planurilor lor.

În reţeaua de magazine Dedeman, clienţii pot alege articole destinate instalaţiilor termice, sanitare, electrice, de canalizare şi gaz, materiale de bază în construcţii, materiale pentru amenajări interioare, scule şi accesorii, unelte şi utilaje, echipamente de protecţie, articole pentru grădina, mobilier, electronice şi electrocasnice. Gama produselor comercializate este extrem de generoasă depăşind 45.000 de repere, acestea provenind de la producători naţionali sau din importuri - Franţa, Italia, Spania, Polonia, Slovacia, Germania şi China.

Valori

Sub sloganul "Dedicat planurilor tale" şi cu o puternică ancorare în valorile sale, compania Dedeman se caracterizează prin simţ practic, onestitate, hărnicie, perseverenţă şi cu o personalitate caldă, prietenoasă şi loială.

Valorile companiei au fost respectate încă de la înfiinţare şi au asigurat fiecare succes de pana acum.

- •Seriozitate
- •Ambiţie
- •Perseverenţă
- •Implicare
- •Onestitate
- •Hărnicie

[47] *www.dedeman.ro*

Viziunea

Oamenii reprezintă cea mai importanta categorie de active din cadrul companiei Dedeman. Pe parcursul celor peste 19 ani de activitate, Dedeman a dezvoltat un management Organizational occidental, astfel încât să se "dedice" atât planurilor clienților săi dar în aceeași măsură și planurilor de dezvoltare profesională al angajaților săi. Toate aceste eforturi au fost confirmate prin prezența companiei în topul revistei Capital în 2005, al companiilor care își tratează angajații cu respect, iar în 2006 pe locul 8 în topul firmelor pentru care merită să lucrezi, al aceleași reviste.

Pe o piața națională foarte competitivă, ne bazăm pe toți membrii echipei noastre pentru a obține rezultate și a oferi servicii excelente clienților noștri. Oferim angajaților noștri sprijin și posibilități de dezvoltare personală care să-i ajute să performeze în cele mai bune condiții și să își pună în aplicare inițiativele.

Resurse umane

În prezent, Dedeman are aproximativ 5100 de angajați, cu o medie de 190 pentru fiecare centru comercial.

În 1994, Dedeman avea 11 angajați. În 2000, 115 persoane lucrau pentru rețeaua de retail. În 2002, după creșterea numărului de angajați din 2001, la 161, Dedeman devenea angajator pentru 245 de oameni.

În 2003, numărul celor care lucrau în rețeaua Dedeman era de 369, iar în 2004 și în 2005 cifrele sunt spectaculoase: 589, respectiv 796 de angajați. În 2006, numărul angajaților depășește pragul de 1000, fiind 1224, în cele 7 centre ale lanțului de retail.

În 2007, Dedeman avea angajați 1845 de oameni, iar statisticile din 2008 consemnează un salt important peste pragul de 2000, angajații companiei fiind în număr de 2610.

***Organigrama** firmei se regăsește în anexa 1.*

Dezvoltarea echipei Dedeman a fost și va rămâne un proces care se află strânsă legătură cu strategia noastră de extindere și care va duce compania de la 19 centre comerciale în mai 2010 la aproximativ 30 în 2012.

Cultura organizațională

Cultura organizațională a companiei Dedeman include, printre cele mai importante capitole, promovarea unei dezvoltări durabile a societății prin îmbunătățirea permanentă a calității vieții. În acest sens, am urmărit să oferim produsele cele mai bune din punct de vedere al raportului calitate-preț, perfecționarea continuă a serviciilor noastre, precum și cultivarea unei bune relații cu societatea și mediul din care facem parte. Nu în ultimul rând, preocuparea constantă pentru oamenii cu care intrăm în contact se manifestă prin respectul

reciproc pe care îl promovăm atât în cadrul firmei cât şi între membrii acesteia şi clienţii noştri.

Dedeman este un partener de afaceri care înţelege succesul ca rezultat al atenţiei, al onestităţii şi al perseverenţei. Gama produselor comercializate în reţeaua de retail Dedeman este extrem de generoasă acoperind cererea pentru materiale de construcţii până la cele pentru amenajări interioare. Însă, Dedeman nu înseamnă doar produse aranjate şi numerotate pe rafturile magazinelor noastre. În fiecare din centrele comerciale Dedeman, clienţii beneficiază de o paletă extinsă de servicii. Compania oferă clienţilor consultanţă specializată, idei de amenajare şi decorare a interiorului şi exteriorului casei, servicii de transport al mărfurilor la domiciliu, service sau închirieri scule şi utilaje, etc.

Dedeman înseamnă totodată servicii de calitate care însoţesc şi completează cumpărăturile pe care clienţii le fac în magazinele noastre. Pe lângă consiliere şi consultanţă, serviciile de logistică şi asistenţă transformă vizita la Dedeman într-o invitaţie de a reveni oricând într-un mediu prietenos, atent şi flexibil, dedicat planurilor celor harnici şi întreprinzători.

Reţeaua Dedeman activează pe piaţă din anul 1992 şi operează în prezent o reţea de 29 magazine. Compania se află în plin proces de extindere la nivel naţional. Magazinele au suprafeţe cuprinse între 6.000 şi 18.000 metri pătraţi oferind o gamă sortimentală diversificată de peste 45.000 de produse.

➢ SC MECHEL TARGOVIŞTE SA

Mechel Târgoviste SA face parte din grupul Mechel[48]. Mechel este o companie care activează în domeniul de minerit şi metalurgie şi uneşte producători de cărbune, minereu de fier, nichel, otel, produse laminate şi produse din sarma.

Mechel Târgovişte SA, România lider în producţia de oteluri speciale, produce laminate din oţel carbon şi oţel aliat, produse forjate pentru construcţia de maşini, automobile, instrumente, hardware, rulmenţi, tuburi, oţel rolat pentru industria de construcţii.

Sistemul de management al calităţii companiei este în conformitate cu standardul ISO 9001:2008 (TUV SUD). Produsele întreprinderii au fost certificate ca fiind conforme cu standardele naţionale şi internaţionale de către agenţii cum ar fi Qualitas, Norske Veritas Det, Bureau Veritas, Registrul Lloyd, Germanischer Lloyd, precum şi agenţiile de certificare ale mai multor state europene, ceea ce permite companiei să vândă produse în Slovacia, Bulgaria şi Republica Cehă.

Istoric

➢ 1970. Începe construcţia de bază în România.

➢ 1973. Primele facilităţi construite sunt puse în funcţiune, incluzând secţiile pentru oţeluri electrice şi atelierele 1 şi 2 precum şi presa de forjare.

---

[48] *www.mechel.com*

➢ 1975. Întreprinderea este redenumită ca "Combinatul de Oțeluri Speciale" Târgoviște.

➢ 1983. Facilitățile uzinei sunt completate cu lansarea unei mori de rolare cu secțiune subțire.

➢ 2002. Uzina este privatizată și se alătură grupului Mechel. Aceasta fiind redenumită ca Mechel Târgoviște.

➢ 2008. După restructurarea activelor din România se creează, pe baza Mechel Târgoviște, divizia de oțeluri a grupului MECHEL din Europa de Est.

Strategie

Strategia de creștere a Mechel constă în extinderea afacerii miniere, atât prin creștere organică cât și achiziții, pentru a îmbunătăți profitabilitatea pe segmentul de oțel prin modernizarea uzinelor, de reducere a costurilor și de optimizare a portofoliului de produse; menținerea poziției de lider ca producător de oțel carbon și produse din oțel de specialitate, și să continue să valorifice sinergiile care decurg din statutul unui grup integrat. Dezvoltarea diviziei de feroaliaje, pentru a îmbunătăți performanțele segmentului și pentru a extinde la nivel internațional structura de vânzări.

Programul strategic de extindere capitală a Mechel este focusat pe creșterea eficientei producției, dezvoltarea segmentelor de business și a portofoliului companiei. Programul de dezvoltare pe următorii patru ani se bazează pe analizez precise ale trendului actual în economie și pe abilitatea companiei de a genera cash-flow consistent și de a obține profituri.

În perioada 2009-2012 sunt planificate investiții în valoare de aproximativ 2.9 miliare de dolari în programele prioritare de dezvoltare capitala. Din acest capital, o cota de 1.4 miliarde dolari va fi direcționat segmentului de minerit, o altă valoare de 1.2 miliarde pentru îmbunătățirea eficienței de producție a uzinelor metalurgice. Investițiile în domeniul feroaliajelor și a segmentului energetic vor fi de 110 milioane și respectiv 36 milioane de dolari.

În ceea ce privește proiectul prioritar de dezvoltare a mineritului se are în vedere dezvoltarea uzinei și depozitului de cărbune Elga. Proiectul include construcția unei căi ferate ce va lega depozitul Elga de calea ferată principală de la Baikal-Amur. Investițiile în acest proiect au început din anul 2008 și sunt estimate la aproximativ 1.6 miliarde de dolari.

5.5. Prelucrarea statistică descriptivă a datelor cantitative ale cercetării

Cele mai ridicate scoruri au fost înregistrate la următoarele aspecte ale dinamismului culturii organizaționale din firmele investigate: *eficiența organizațională, evaluarea permanentă a angajaților, deschiderea organizației la nou,*

preocuparea pentru servicii adecvate clienţilor şi perceperea schimbării ca provocare şi oportunitate.

Cele mai mici scoruri se referă la următoarele aspecte: *adecvarea recompenselor, finalizarea sugestiilor oferite de angajaţi în aplicarea planului strategic, receptivitatea conducerii la sugestiile angajaţilor, valorificarea ideilor noi în aplicarea panului strategic şi implicarea angajaţilor în aplicarea planului strategic.* Aceste aspecte deficitare constituie motive temeinice de preocupare a managementului organizaţiilor investigate pentru remediere şi ameliorare rapidă.

Tabelul 5.1 - Rezultate ale prelucrării statistice descriptive a datelor cantitative ale cercetării efectuate

Variabile	Media	Mediana	Abaterea standard	Testul de normalitate q
1. Schimbarea ca provocare şi oportunitate	2,96	3	0,87	3,44N
2. Eficienţa organizaţională	3,18	3	0,81	3,72N
3. Adecvarea recompenselor	2,38	2	0,93	3,22N
4. Descoperirea a noi talente de top	2,59	3	1,08	2,79N
5. Deschiderea organizaţiei la nou	2,99	3	0,94	3,17N
6. Receptivitatea conducerii la sugestiile angajaţilor	2,56	3	0,94	3,18N
7. Revizuirea şi evaluarea planului strategic	2,89	3	0,89	3,37N
8. Implicarea angajaţilor în analiza rezultatelor	2,84	3	0,93	3,21N
9. Implicarea angajaţilor în aplicarea planului strategic	2,66	3	0,93	3,20N
10. Finalizarea sugestiilor oferite de angajaţi în aplicarea planului strategic	2,51	2	0,88	3,40N
11. Eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor	2,83	3	0,85	3,53N
12. Preocuparea pentru servicii adecvate clienţilor	2,98	3	0,90	3,32N
13. Valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic	2,65	3	0,87	3,43N
14. Evaluarea permanentă a angajaţilor	3,11	3	1,00	3,00N
15. Măsuri luate în urma	2,82	3	0,92	3,28N

Variabile	Media	Mediana	Abaterea standard	Testul de normalitate q
evaluărilor				
16. Accesibilitatea managerilor de top	2,79	3	0,99	3,02N
17. Spiritul novator al managerilor de top	2,76	3	0,97	3,08N
18. Adaptarea planului strategic	2,71	3	0,86	3,48N
19. Scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională	**50,21**	**52**	**10,28**	**4,47N**

Conform observațiilor din Figura 5.3 dinamismul culturii organizaționale privit prin prisma schimbării ca provocare și oportunitate este cel mai pronunțat la BCR în contrast cu situația valorilor obținute pentru UPET.

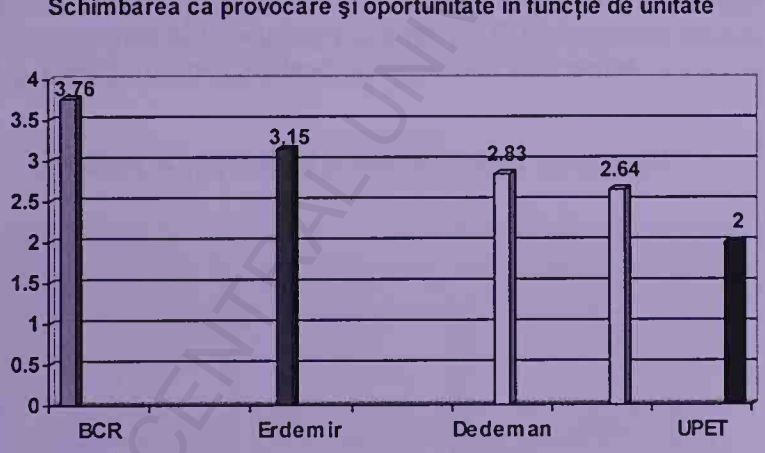


Figura 5.3 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul schimbării a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000002)

În ceea ce privește eficiența organizațională se poate remarca că Dedeman și Mechel au obținut cele mai ridicate valori, cazul UPET fiind în continuare reprezentat de cele mai mici valori după cum se observă în Figura 5.4.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

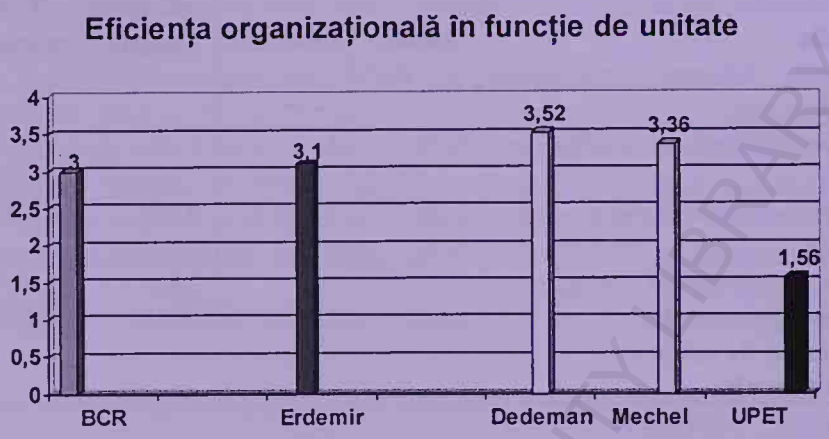


Figura 5.4 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul eficienţei organizaţionale a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,00005)

Preferinţele salariaţilor în ceea ce priveşte recompensele şi cât de stimulative sunt acestea poziţionează BCR cu cel mai bun punctaj în contrast cu situaţia UPET Târgovişte care a obţinut cele mai slabe calificative, conform Figura 5.5

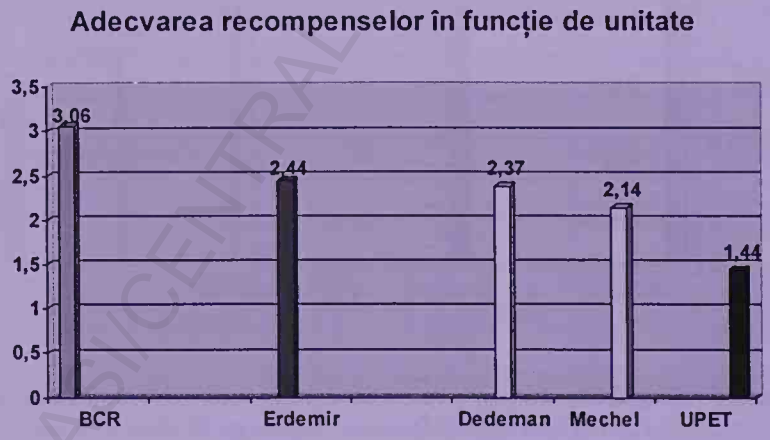


Figura 5.5 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul adecvării recompenselor la cerinţele angajaţilor a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,0003)

Situaţia este similară şi în ceea ce priveşte descoperirea de noi talente de vârf, aşa cum se remarcă în diagrama din Figura 5.6, unde semnificaţia diferenţelor dintre valorile medii este foarte puternic semnificativă statistic.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

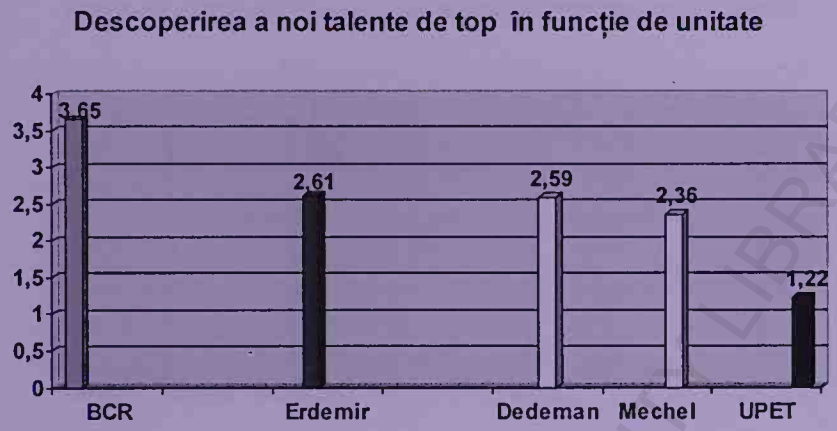


Figura 5.6 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul descoperirii de noi talente de top a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000004)

În privința deschiderii firmelor la nou se poate observa că Dedeman şi BCR sunt organizațiile cu profilul cel mai activ, UPET fiind din nou un contraexemplu, aşa cum se poate remarca în Figura 5.7.

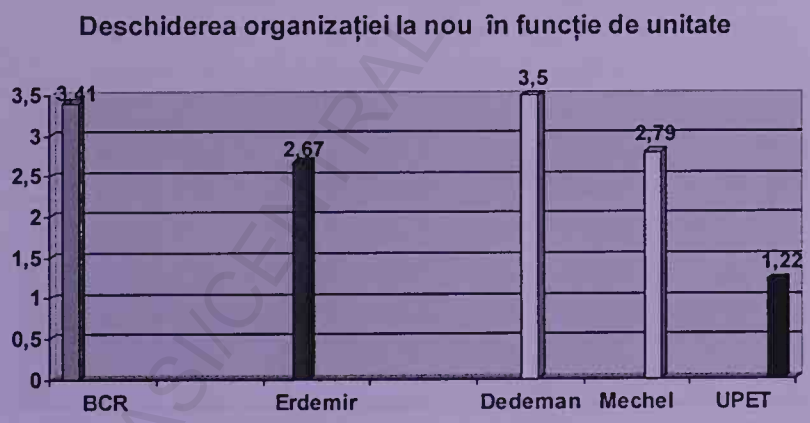


Figura 5.7 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul deschiderii organizației la nou a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,00000006)

Cel mai înalt grad de receptivitate al conducerii la sugestiile angajaților se poate observa la Dedeman, urmat de Edermir, observând UPET din nou cu cele mai scăzute valori, după cum reiese din Figura 5.8.

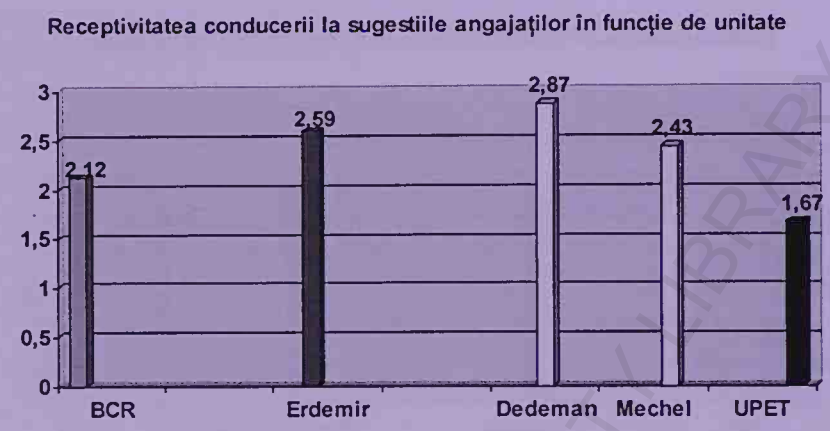


Figura 5.8 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul receptivităţii conducerii la sugestiile angajaţilor a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,0008)

Revizuirea şi evaluarea periodică a planului strategic este mai frecventă la Dedeman, şi BCR, observându-se un ritm mai lent la UPET, ceea ce denotă că inovaţia şi flexibilitatea organizaţională sunt mai accentuate la companiile ce au obţinut un punctaj mai ridicat, vezi Figura 5.9.

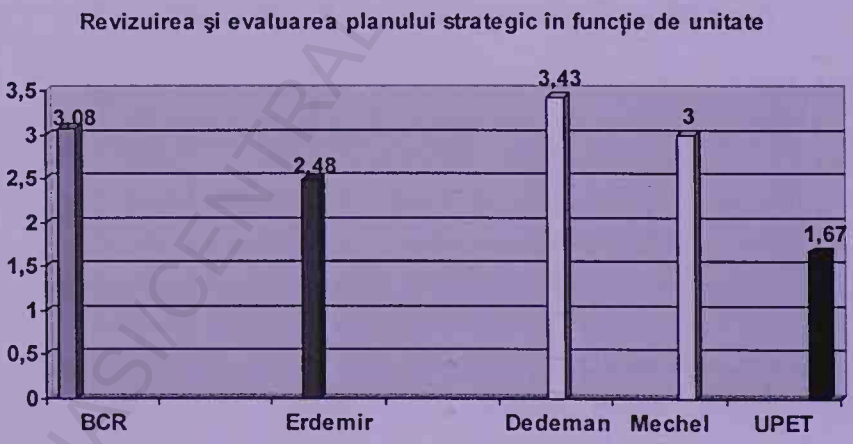


Figura 5.9 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul revizuirii planului strategic a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,0000005)

Implicarea angajaţilor în analiza rezultatelor este mai pregnantă la Dedeman şi Mechel, spre deosebire de UPET unde angajaţii nu sunt la fel de mult interesaţi de rezultatele companiei în care activează, vezi Figura 5.10.

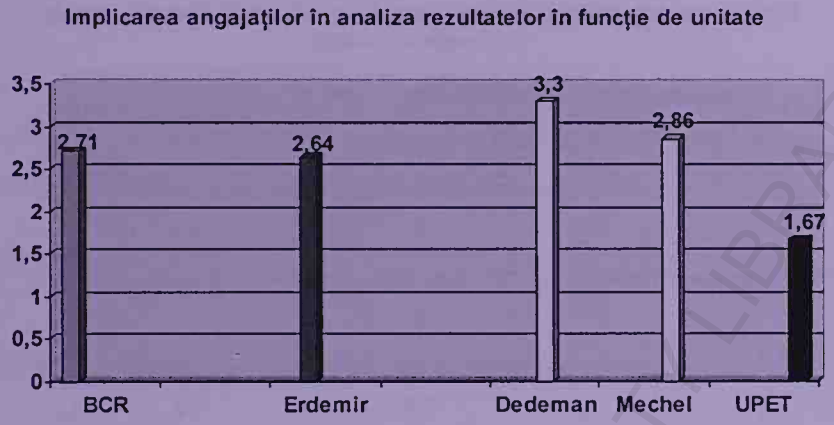


Figura 5.10 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul implicării angajaților în analiza rezultatelor firmei a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000001)

Ca o consecință a rezultatelor prezentate mai sus, implicarea angajaților la analiza planului strategic al firmei este mai puternică în aceleași comanii, după cum se observă în Figura 5.11, în UPET implicarea angajaților este minimală.

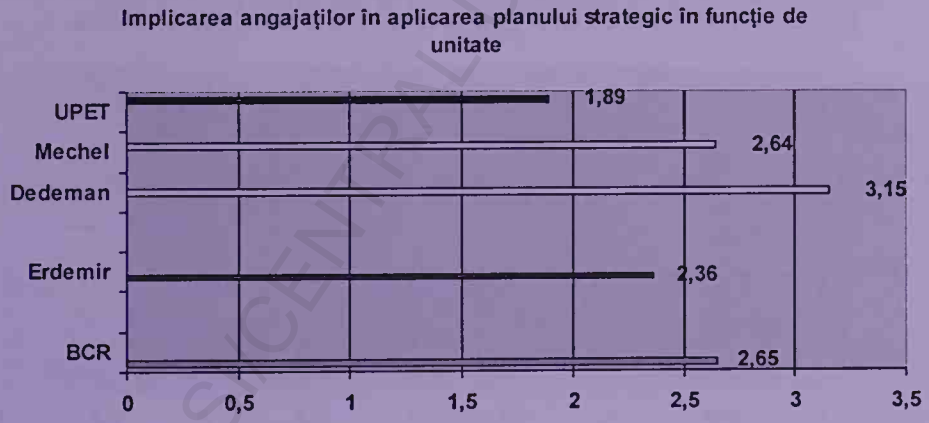


Figura 5.11 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul implicării angajaților în aplicarea planului strategic al firmei a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000008)

Finalizarea sugestiilor furnizate de angajați în analiza planului strategic este mai puternică la BCR și Dedeman, cu firmele Mechel și Erdemir pe o poziție mijlocie, iar UPET cu cele mai slabe rezultate. Acest aspect denotă impactul opiniei colectivului la nivelul managementului după cum se poate observa în Figura 5.12.

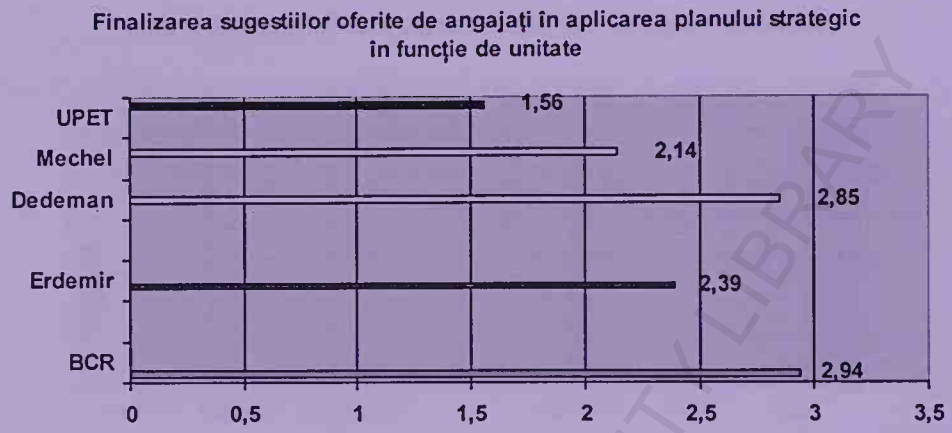


Figura 5.12 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul finalizării sugestiilor oferite de angajaţi în aplicarea planului strategic a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,0000003)

Cele mai eficiente măsuri de remediere a deficienţelor se pot observa la BCR, urmată de Dedeman, situaţia la UPET fiind din nou deficitară, după cum se poate remarca în Figura 5.13.

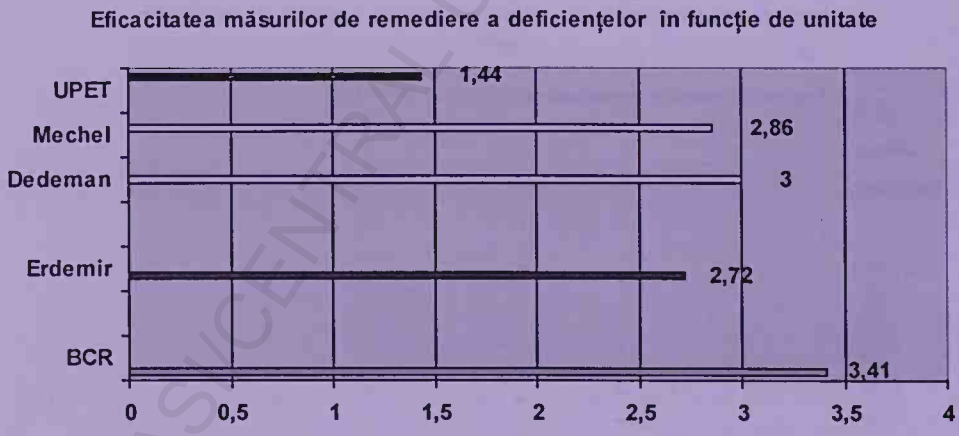


Figura 5.13 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privind eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,0000009)

Cea mai intensă preocupare de a oferi clienţilor bunuri şi servicii de calitate se poate observa la BCR şi Dedeman, UPET pe baza acestor analize denotă o slabă flexibilitate organizaţională, conform diagramei din Figura 5.14.

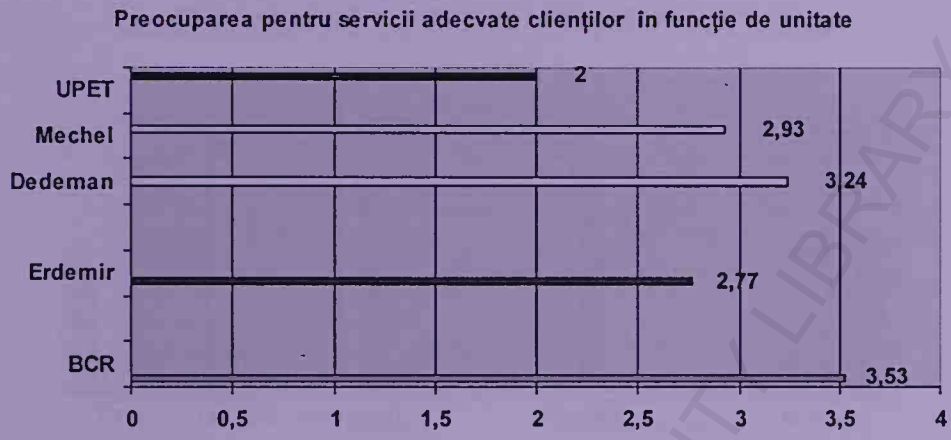


Figura 5.14 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privind preocuparea pentru oferirea de servicii adecvate cerințelor formulate de clienți a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,000002)

Valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic este mai bine reprezentată la BCR şi Dedeman după cum se poate observa în Figura 5.15.

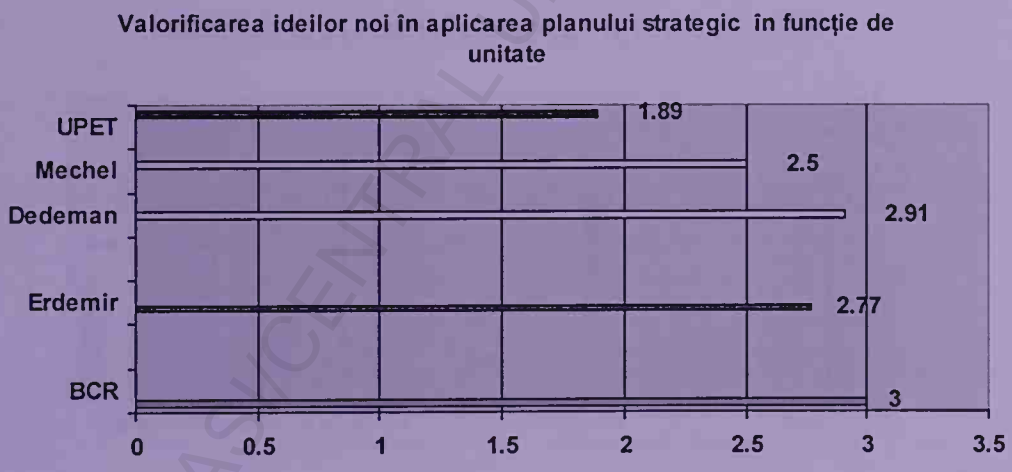


Figura 5.15 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privind valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,001)

Evaluarea angajaților este mai riguroasă la Dedeman, BCR şi Mechel, într-o ipostază slab reprezentată fiind UPET, după cum se reiese din Figura 5.16.

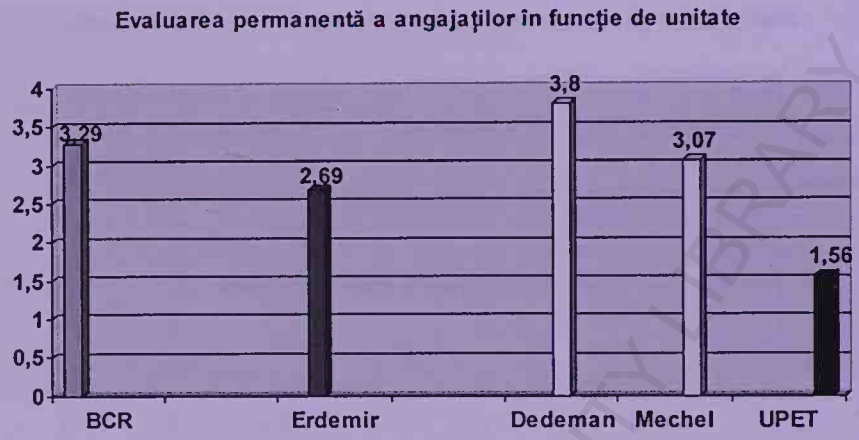


Figura 5.16 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privind evaluarea permanentă a angajaţilor a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,00005)

Cele mai prompte măsuri luate în urma evaluărilor se constată la Dedeman şi BCR, iar cele mai lente la UPET, conform Figura 5.17.

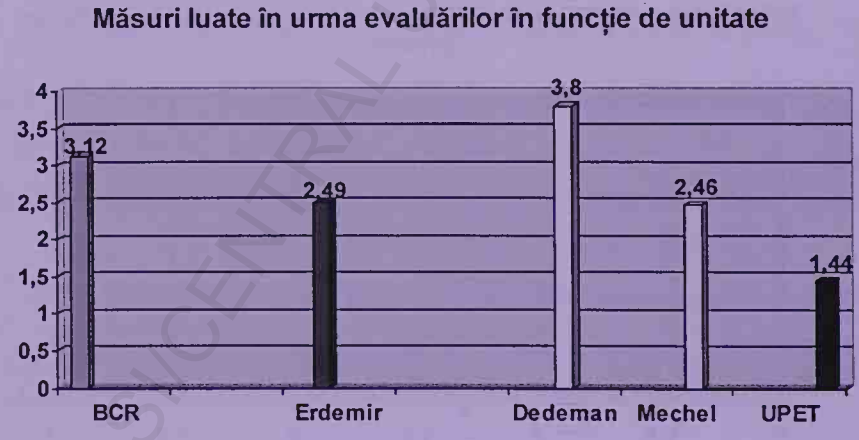


Figura 5.17 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privind măsurile luate în urma evaluărilor făcute la nivelul firmei a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de firmele participante la studiu (p = 0,000006)

Accesul angajaţilor la managerii de top este cel mai dificil la UPET, deschiderea acestora fiind mai permisivă la BCR, celelalte trei firme oferind restricţii echilibrate, după cum se poate observa în Figura 5.18.

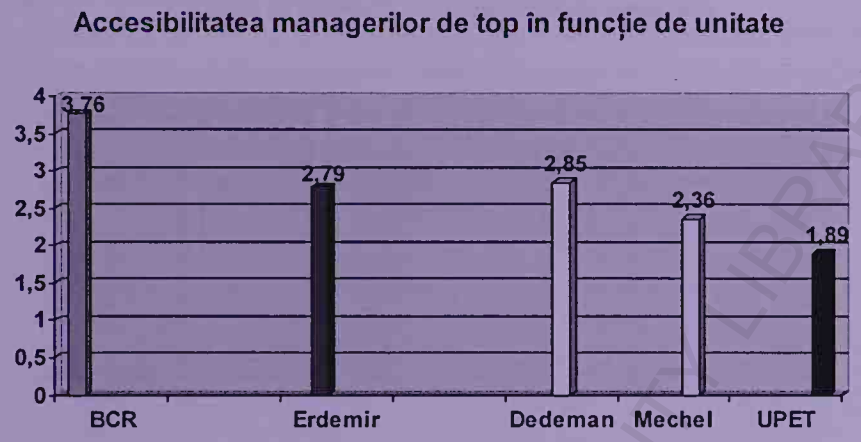


Figura 5.18 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privind accesibilitatea managerilor de top pentru angajații firmei a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000002)

Flexibilitatea şi spiritul novator al managerilor de top sunt cel mai bine reprezentate la Dedeman şi BCR, după cum se remarcă în Figura 5.19.

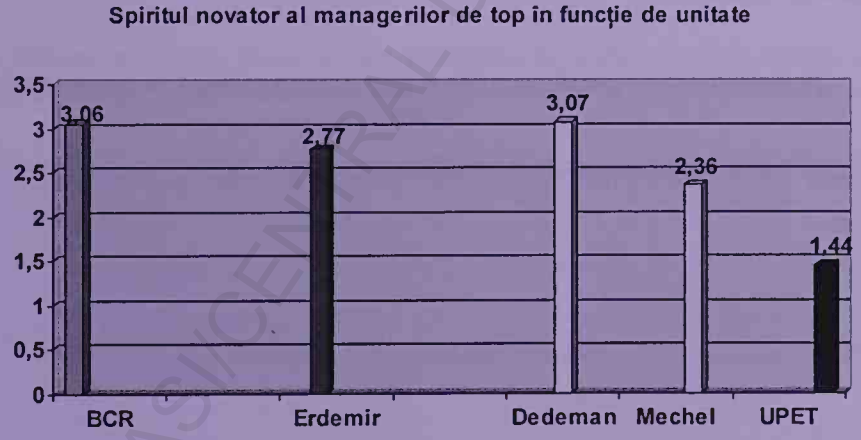


Figura 5.19 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privind spiritul novator al managerilor de top a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000003)

Adaptarea planului strategic al firmei la contextul economic real este mai eficientă în Dedeman şi BCR, în UPET reacția managementului la contextul economic prin adaptarea planului strategic fiind mai lentă, conform Figura 5.20.

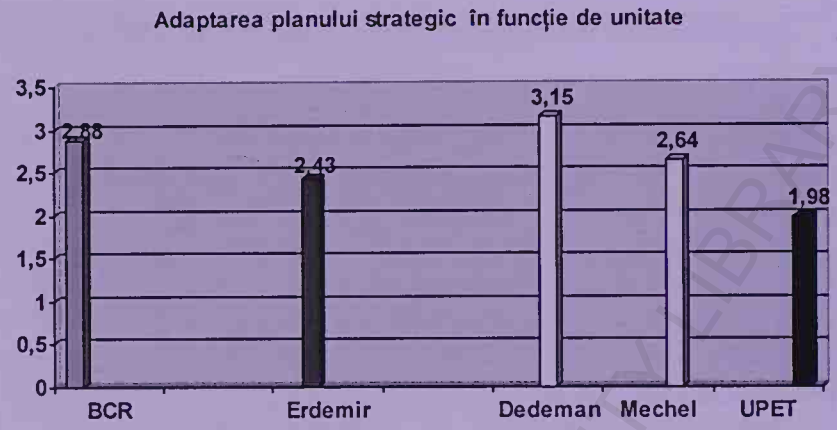


Figura 5.20 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul adaptării planului strategic în funcție de condițiile concrete a chestionarului de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000002)

În privința scorurilor totale la chestionarul de schimbare organizațională, putem remarca UPET cu cele mai mici valori, iar pe primele două locuri, cu scoruri apropiate, BCR și Dedeman. Diferențele puternic_ semnificative statistic sunt prezentate în Figura 5.21.

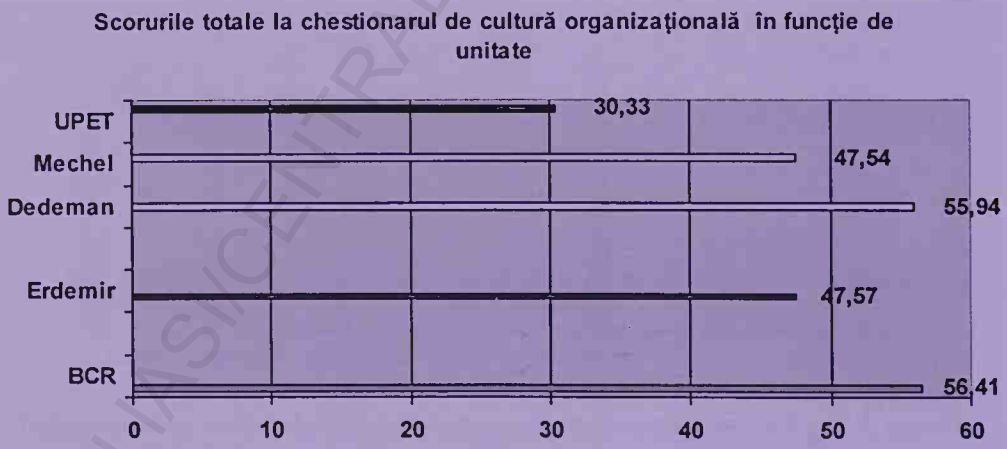


Figura 5.21 - Diagrama de comparație a scorurilor medii totale la chestionarul de cultură organizațională în funcție de firmele participante la studiu (p = 0,0000001)

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Rezultate în funcție de domeniul de activitate

Schimbarea ca provocare şi oportunitate, sau lipsa fricii de schimbare este mai pronunțată în domeniul Bancar şi mai redusă în servicii, după cum se observă în Figura 5.22.

Figura 5.22 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul ce privește schimbarea ca provocare şi oportunitate a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,000009)

În schimb, eficiența firmelor este percepută de participanții la studiu ca fiind maximă în servicii şi minimă în domeniul bancar, conform diagramei din Figura 5.23.

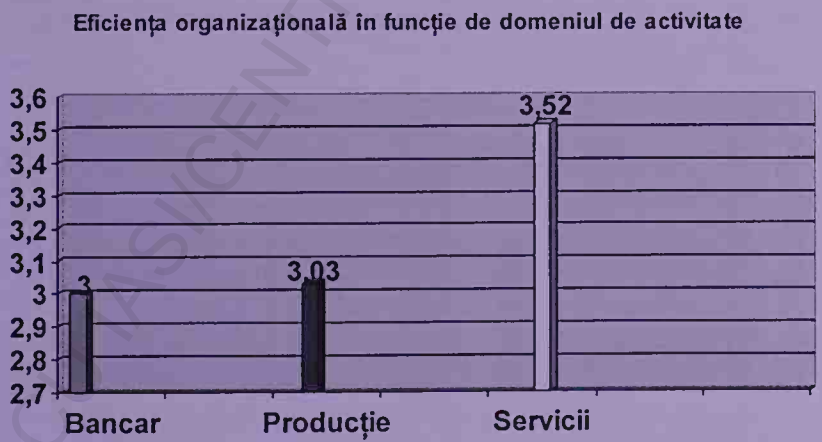


Figura 5.23 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul ce privește eficiența organizațională a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,0008)

Cele mai potrivite recompense sunt raportate de angajaţii din domeniul bancar, urmaţi de cei din servicii şi pe ultimul loc cei din sfera producţiei de bunuri metalurgice şi utilaje petroliere, după cum se vede în Figura 5.24.

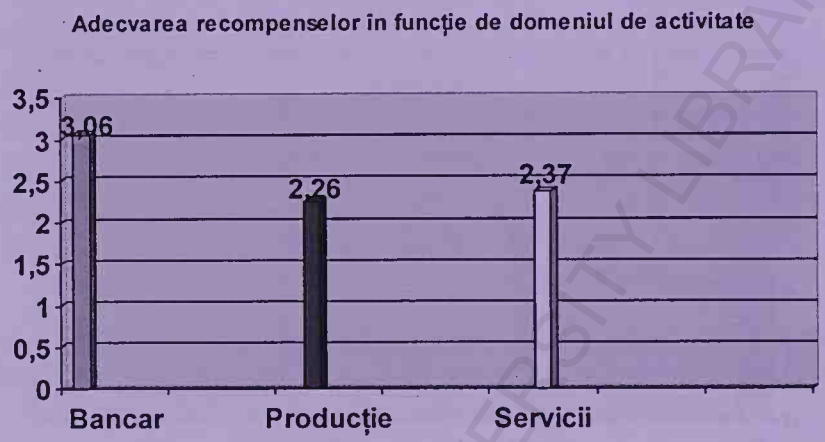


Figura 5.24 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul ce priveşte adecvarea recompenselor pentru angajaţi a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,003)

În mod similar valorile studiate în privinţa descoperirii noilor talente de top, poziţionează băncile pe primul loc şi producţia pe ultimul loc, conform diagramei din Figura 5.25.

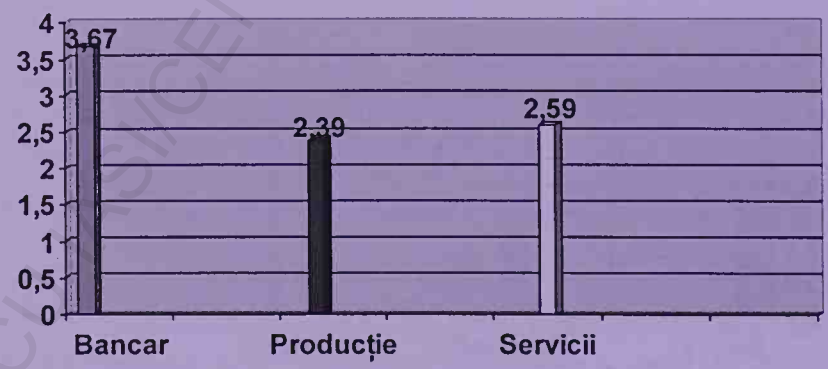


Figura 5.25 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul descoperirii a noi talente de top a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,00001)

BCU CLUJ CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

O situație mult mai echilibrată o avem cu privirea la deschiderea organizației la nou, unde sectorul serviciilor şi cel bancar conduc detaşat, producția fiind cel mai slab cotată, cum se descrie în Figura 5.26.

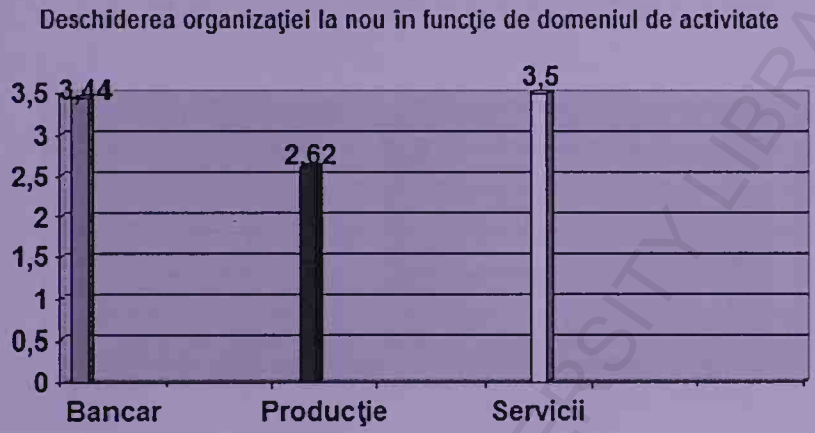


Figura 5.26 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul deschiderii organizației la nou a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,00000004)

Analizând receptivitatea conducerii la sugestiile angajaților, observăm că stilul de relaționare al celor din domeniul bancar este mai autoritar, spre deosebire de cazul domeniului servicii şi producție, după cum se remarcă în diagrama din Figura 5.27.

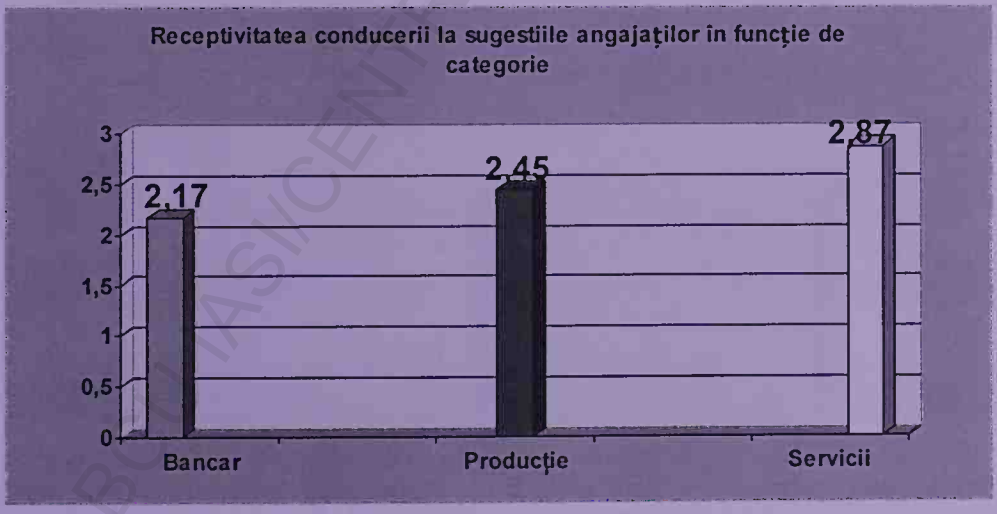


Figura 5.27 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul receptivității conducerii la sugestiile angajaților a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,006)

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Domeniul serviciilor este cele mai flexibil în revizuirea şi evaluarea planului strategic, conform diagramei din Figura 5.28, celelalte domenii reiese că sunt mai rigide în privinţa replanificărilor.

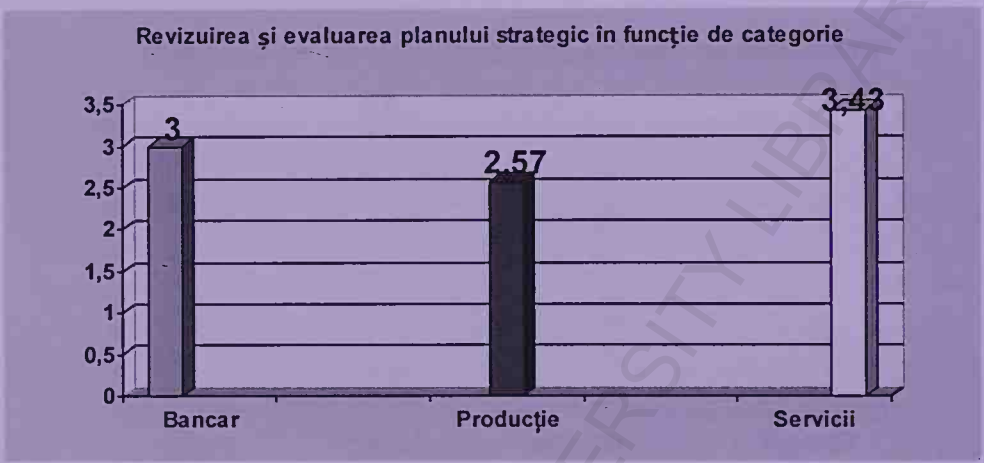


Figura 5.28 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privitor la revizuirea şi evaluarea planului strategic a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,0000002)

O situaţie asemănătoare am constatat şi în ce priveşte implicarea angajaţilor în analiza rezultatelor, sectorul serviciilor cu cel mai mare scor şi producţia diametral opus, dar foarte aproape de sectorul bancar. Diferenţa puternic semnificativă statistic (vezi valoarea nivelului de semnificaţie statistică p) este vizibilă în diagrama din Figura 5.29.

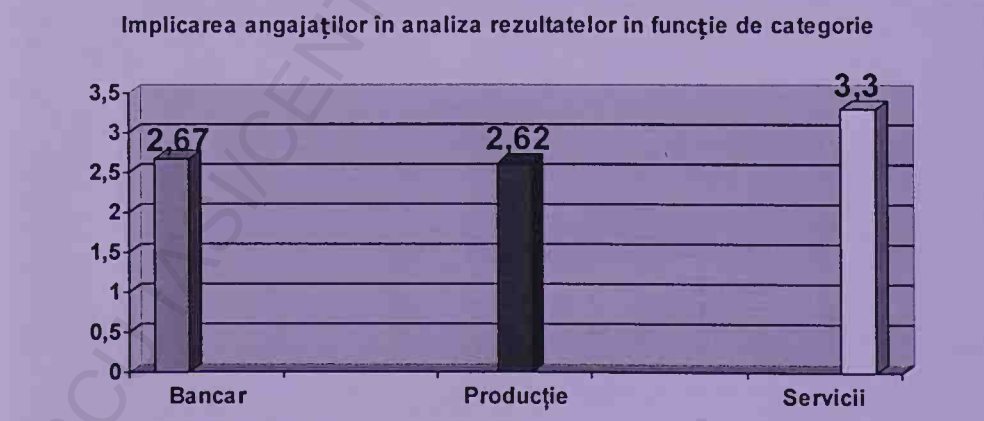


Figura 5.29 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privitor la implicarea angajaţilor în analiza rezultatelor firmei a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,000005)

BCU "MIRCEA CEL BĂTRÂN" CONSTANŢA UNIVERSITY LIBRARY

Un trend similar se poate consemna și în privința implicării angajaților în aplicarea planului strategic, așa cum se observă în diagrama din Figura 5.30.

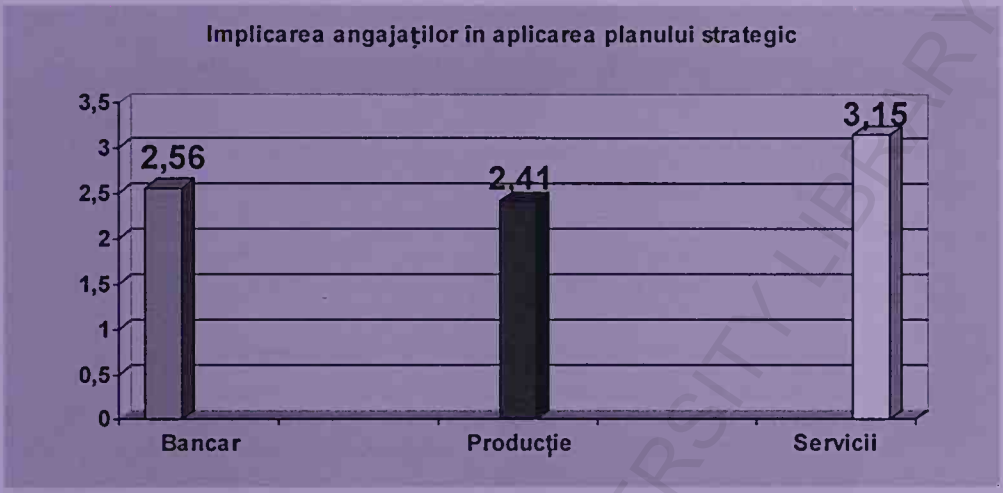


Figura 5.30 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privitor la implicarea angajaților în aplicarea planului strategic al firmei a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,000001)

Aspectul flexibilității organizaționale privitor la finalizarea sugestiilor date de angajați în procesul de aplicarea a planului strategic este pregnant în domeniul serviciilor și bănci, fiind mai redus în producția de bunuri, conform Figura 5.31.

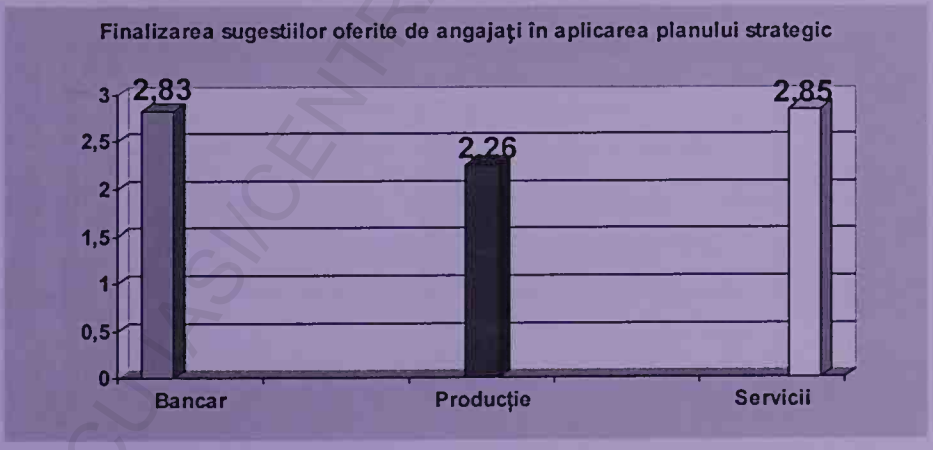


Figura 5.31 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privitor la finalizarea sugestiilor oferite de angajați în aplicarea planului strategic a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,000006)

Dinamica remedierii deficienţelor este mai mare în domeniul bancar şi mai lentă în producţie, după cum reiese din Figura 5.32.

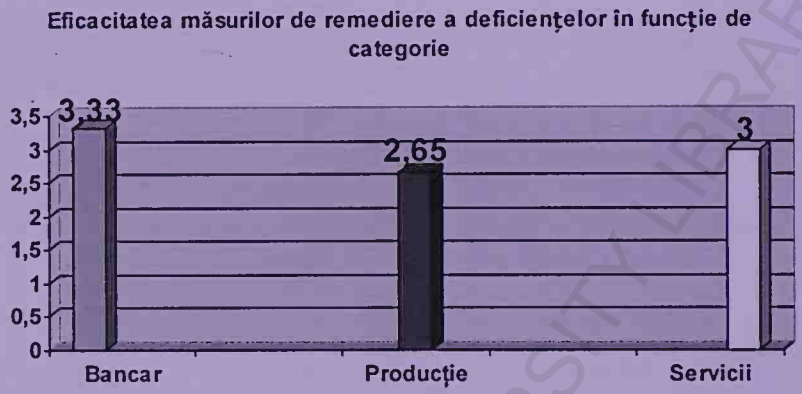


Figura 5.32 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privitor la eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor constatate la nivelul firmei a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,001)

Dinamismul organizaţional legat de furnizarea unor servicii prompte şi de calitate clienţilor este mai accentuat la bănci şi în servicii, producţia fiind pe ultimul loc, cum se poate remarca în Figura 5.33.

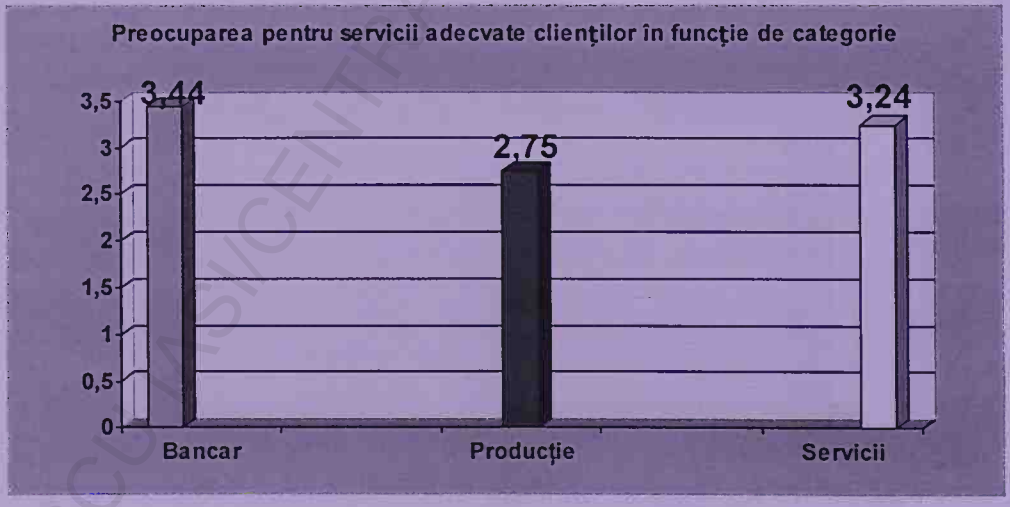


Figura 5.33 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privitor la preocuparea pentru oferirea unor servicii adecvate cerinţelor clienţilor a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,0003)

În domeniul bancar valorificarea ideilor nou venite de la angajați în aplicarea planului strategic este mai rapidă decât în celelalte domenii, conform diagramei din Figura 5.34.

Figura 5.34 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privitor la preocuparea pentru valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,001)

Managerii din domeniul serviciilor evaluează mai prompt şi sistematic prestația angajaților, urmați de bancheri, în final fiind sfera producției de bunuri industriale. Diferențele puternic semnificative statistic sunt vizibile în diagrama din Figura 5.35.

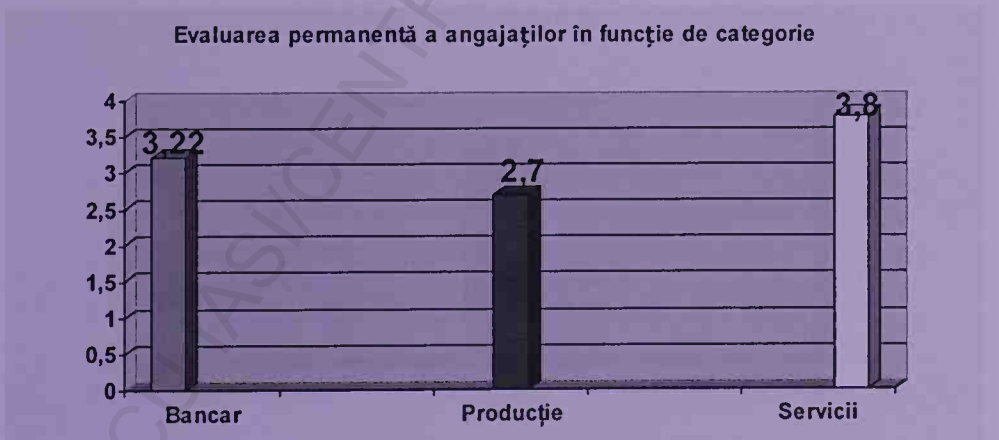


Figura 5.35 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privitor la preocuparea pentru evaluarea permanentă a angajaților a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,0000003)

BCU MASVCENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În urma evaluărilor din cadrul firmelor cele mai rapide măsuri sunt întreprinse de managerii din domeniile servicii şi bancar, în domeniul producţiei ritmul fiind mai lent, după cum se poate remarca în Figura 5.36.

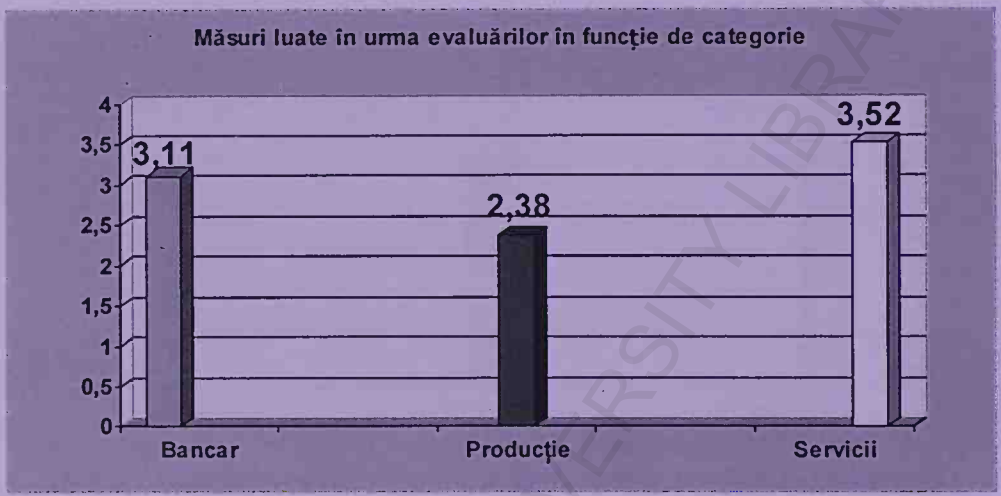


Figura 5.36 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privitor la luarea unor măsuri prompte în urma evaluărilor a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,0000001)

Accesibilitatea managerilor de top pentru angajaţi este mai facilă în bănci spre deosebire de celelalte domenii după cum se poate observa din Figura 5.37.

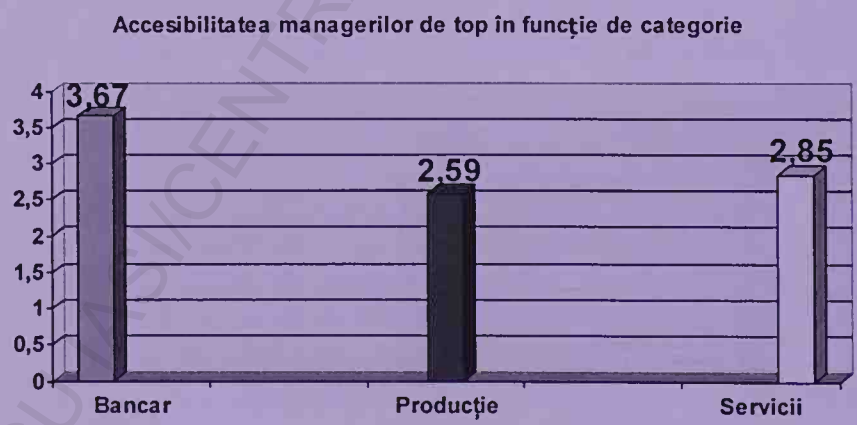


Figura 5.37 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii la itemul privitor la accesibilitatea managerilor de top pentru angajaţii firmei a chestionarului de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,000007)

Spiritul de inovație al managerilor de top din firmele investigate, este mai pregnant în domeniile bancar şi în servicii, ceea ce arată că domeniul producției are probleme serioase în managementul schimbării. Diferențele sunt vizibile în Figura 5.38.

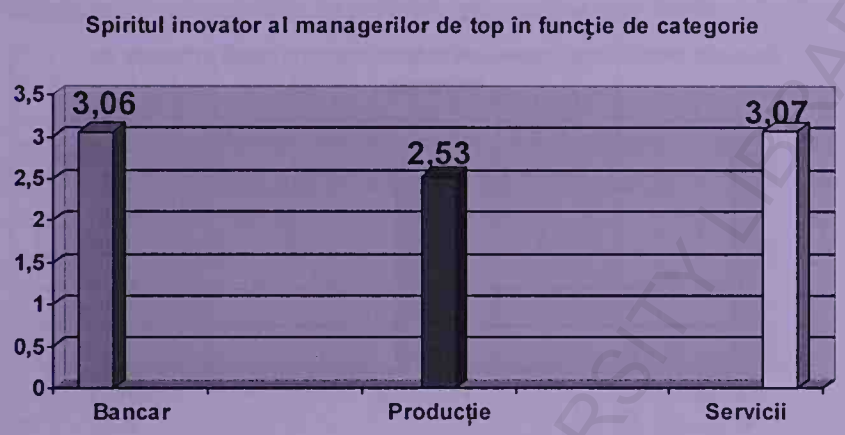


Figura 5.38 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privitor la spiritul novator al managerilor de top din cadrul firmei a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,001)

Adaptarea planului strategic la contextul pieții cea mai rapidă se face la firmele din sectorul serviciilor, urmate de cele bancare şi pe ultima poziție producția, conform diagramei din Figura 5.39.

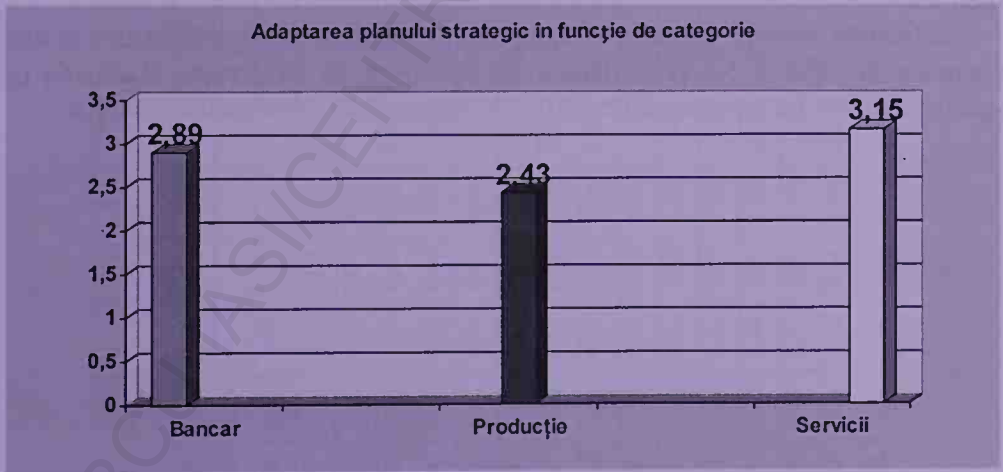


Figura 5.39 - Diagrama de comparație a scorurilor medii la itemul privitor la adaptarea planului strategic al firmei a chestionarului de cultură organizațională în funcție de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,0000001)

Global, dinamismul, schimbarea şi flexibilitatea organizaţională este mai avansată în domeniul serviciilor şi în domeniul bancar, producţia fiind cel mai slab reprezentată cu cele mai mici scoruri totale, conform diagramei din Figura 5.40.

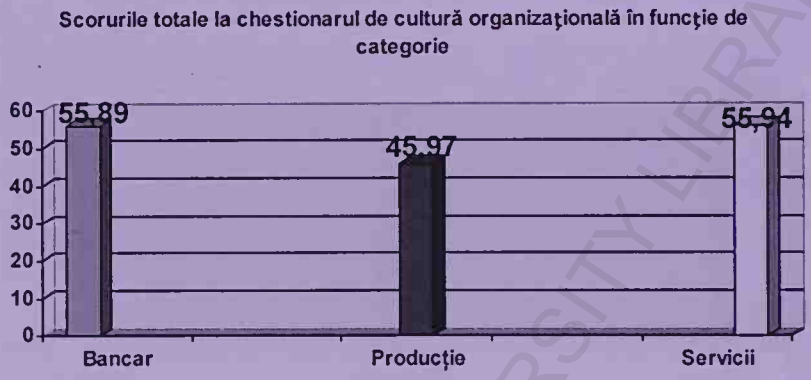


Figura 5.40 - Diagrama de comparaţie a scorurilor medii totale la chestionarul de cultură organizaţională în funcţie de domeniul de activitate al firmelor participante la studiu (p = 0,0000003)

5.6. Analiza statistică inferenţială, de corelaţie şi regresie statistică

Din ansamblul corelaţiilor cuprinse în matricea de corelaţie, am ales spre exemplificare doar acelea care au o valoare mare şi o semnificaţie statistică puternică.

Rezultatele analizei statistice inferenţiale, de corelaţie şi regresie statistică sunt prezentate în Tabelul 5.2 şi în diagramele de dispersie cu dreapta şi ecuaţia de regresie aferente din reprezentările grafice ce urmează a fi reprezentate mai jos.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 5.2 - Matricea de corelație dintre variabilele cantitative ale studiului

Corelația dintre firmele în care schimbarea este percepută pozitiv și recompensele sunt mai potrivite cu cerințele angajaților este ilustrată în Figura 5.41.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TI
1	1																		
2	0,34	1,00																	
3	0,45	0,29	1,00																
4	0,47	0,44	0,38	1,00															
5	0,50	0,47	0,36	0,45	1,00														
6	0,51	0,43	0,30	0,41	0,60	1,00													
7	0,29	0,52	0,38	0,43	0,62	0,52	1,00												
8	0,44	0,48	0,52	0,42	0,48	0,45	0,49	1,00											
9	0,30	0,30	0,42	0,39	0,46	0,41	0,50	0,47	1,00										
10	0,38	0,39	0,43	0,34	0,56	0,59	0,59	0,55	0,54	1,00									
11	0,60	0,50	0,55	0,47	0,59	0,56	0,58	0,63	0,42	0,57	1,00								
12	0,37	0,26	0,28	0,43	0,63	0,49	0,54	0,48	0,26	0,44	0,57	1,00							
13	0,46	0,40	0,23	0,39	0,55	0,61	0,45	0,47	0,30	0,55	0,52	0,56	1,00						
14	0,30	0,63	0,36	0,43	0,54	0,38	0,46	0,42	0,40	0,41	0,40	0,28	0,31	1,00					
15	0,52	0,47	0,34	0,41	0,70	0,64	0,63	0,53	0,50	0,63	0,57	0,53	0,62	0,64	1,00				
16	0,46	0,27	0,50	0,49	0,50	0,52	0,52	0,57	0,36	0,57	0,58	0,46	0,47	0,32	0,50	1,00			
17	0,49	0,29	0,45	0,47	0,52	0,50	0,38	0,53	0,35	0,52	0,61	0,58	0,44	0,54	0,59	0,68	1,00		
18	0,22	0,33	0,22	0,12	0,42	0,40	0,41	0,28	0,19	0,50	0,39	0,39	0,45	0,42	0,50	0,31	0,33	1,00	
	0,64	0,62	0,60	0,64	0,79	0,74	0,74	0,74	0,61	0,76	0,80	0,68	0,70	0,66	0,82	0,73	0,74	0,54	1

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

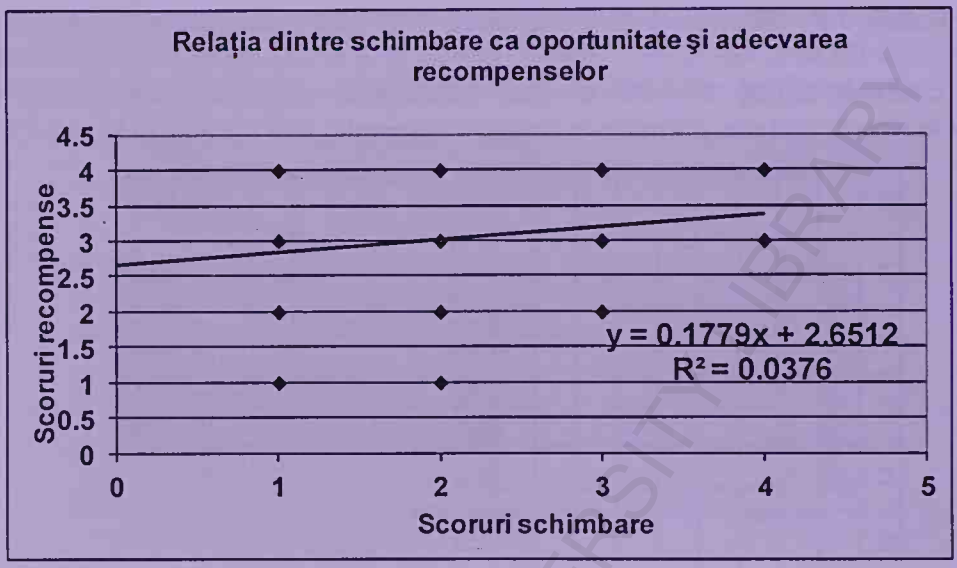


Figura 5.41 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii schimbării ca oportunitate şi adecvarea recompenselor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,18, p = 0,02)

Considerarea schimbării ca provocare şi oportunitate este direct proporţională cu descoperirea talentelor de top în cadrul firmelor participante la studiu, conform diagramei din Figura 5.42.

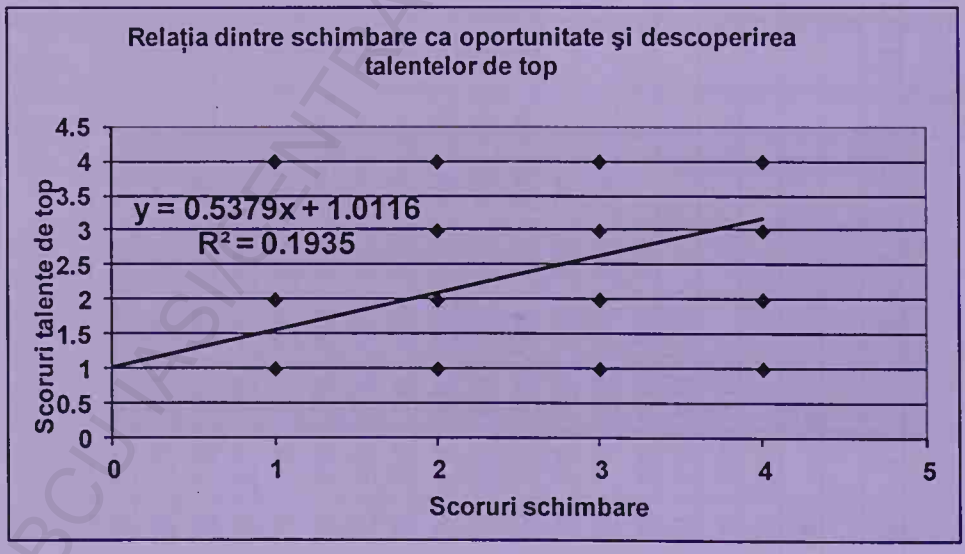


Figura 5.42 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii schimbării ca oportunitate şi descoperirea talentelor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,47, p = 0,0000001)

Acceptarea schimbării ca un element pozitiv în cadrul firmei se asociază puternic şi direct proporțional cu scorurile totale la chestionarul de schimbare organizațională. Acest lucru este vizibil în diagrama de dispersie cu dreapta şi ecuația de regresie dinFigura 5.43.

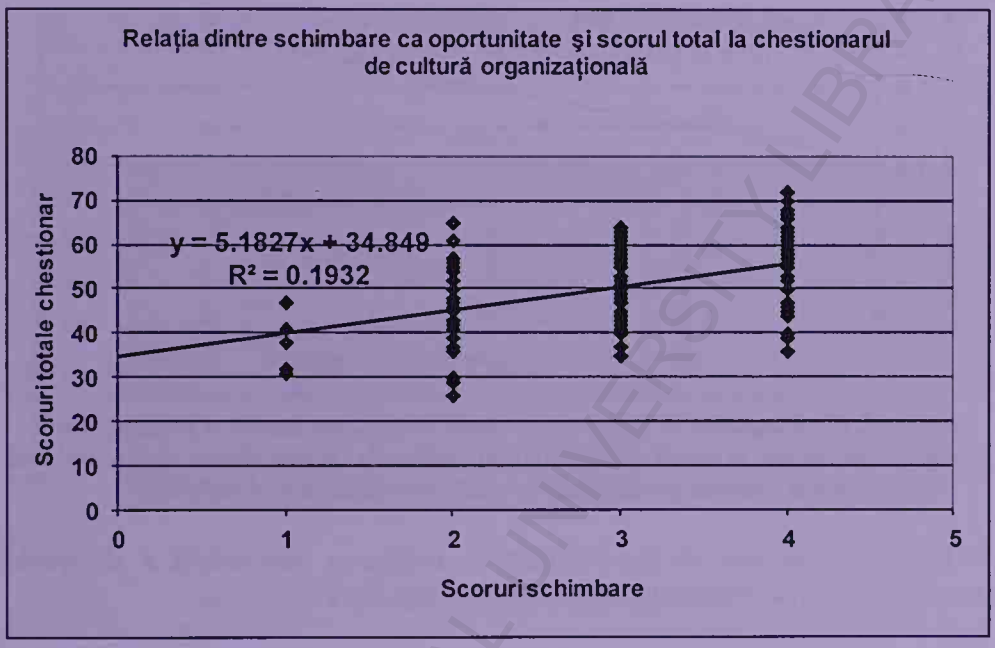


Figura 5.43 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii schimbării ca oportunitate şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,44, p = 0,0000002).

Eficiența organizațională este direct proporțională cu remedierea deficiențelor. Cu alte cuvinte acolo unde se remediază repede deficiențele constatate, creşte şi eficiența organizațională, aspect vizibil în Figura 5.44.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

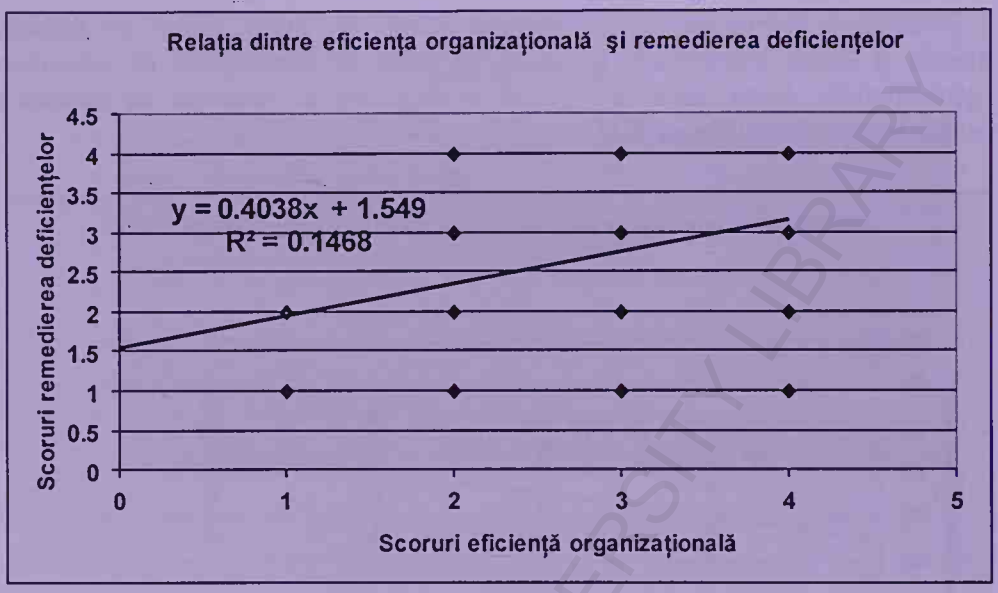


Figura 5.44 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii eficienţei organizaţionale şi remedierea deficienţelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,38, p = 0,0000003)

La firmele în care se pune accent pe evaluarea permanentă a angajaţilor, sporeşte şi eficienţa organizaţiei, concluzie ce reise din Figura 5.45.

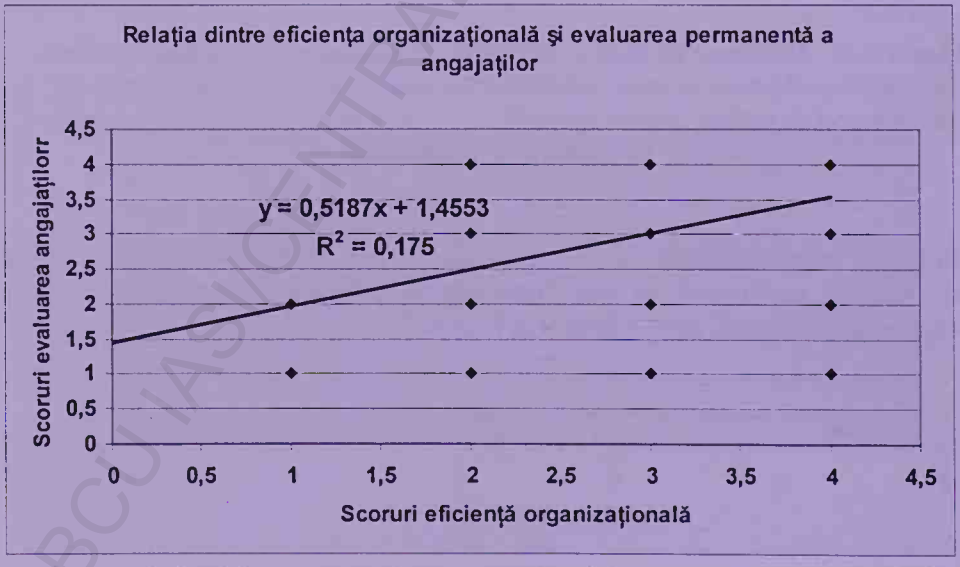


Figura 5.45 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii eficienţei organizaţionale şi evaluarea permanentă a angajaţilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,42, p = 0,0000001)

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fiind un chestionar cu itemi omogeni, este firesc să obținem o corelație puternic semnificativă statistic între eficiența organizației și scorurile totale la chestionar, după cum se observă în Figura 5.46.

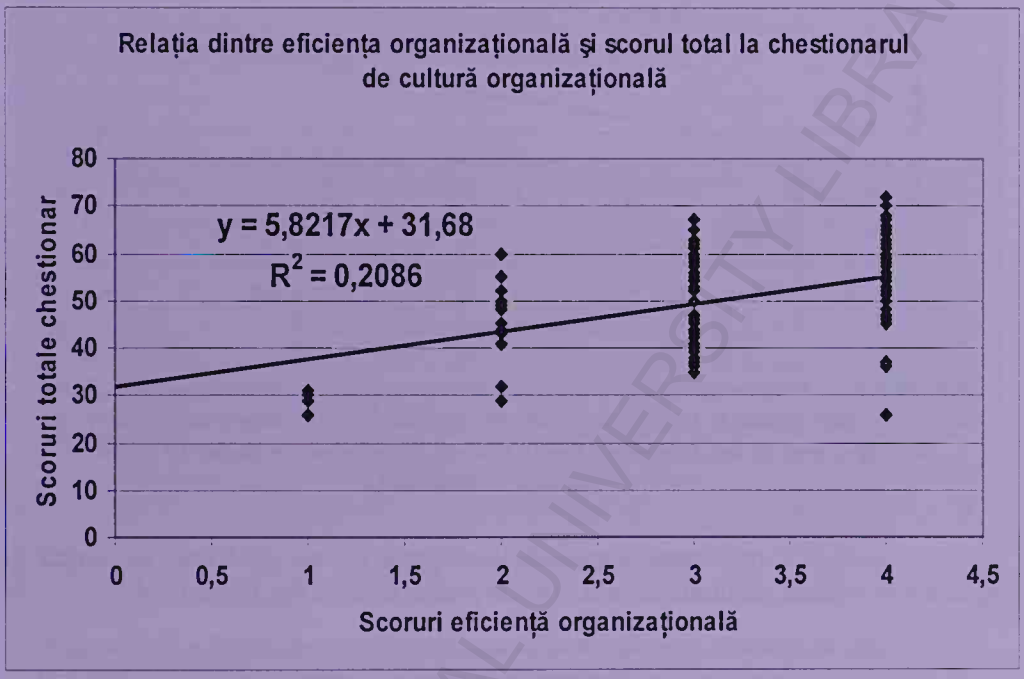


Figura 5.46 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii eficienței organizaționale și scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,46, p = 0,0000004)

Acolo unde funcționează un sistem just de recompense pentru salariați, avem o bună șansă să descoperim noi talente de top, întrucât recompensa muncii este un element cheie în succesul unei firme. Această asociere este prezentată în Figura 5.47.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

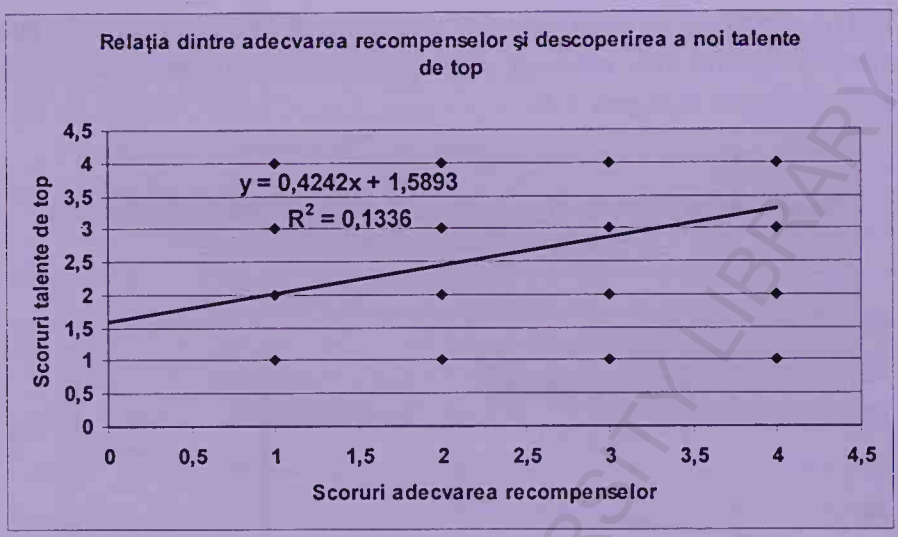


Figura 5.47. - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii adecvării recompenselor la cerințele angajaților şi descoperirea de noi talente de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,36, p = 0,000001)

Recompenselor mai bune, angajații le răspund cu un grad mai pronunțat de implicare în analiza rezultatelor, așa cum se poate observa din Figura 5.48

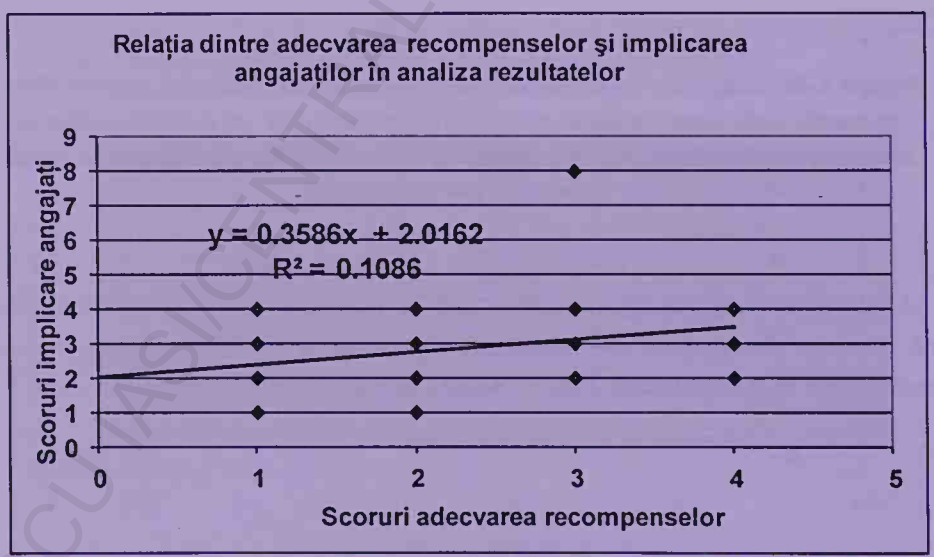


Figura 5.48 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii adecvării recompenselor la cerințele angajaților şi implicarea angajaților în analiza rezultatelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,34, p = 0,000007)

Şi în cazul relației dintre adecvarea recompenselor şi scorurile totale la chestionar, între itemul adecvării recompenselor şi scorurile totale am obținut o asociere pozitivă, direct proporțională, după cum reiese din Figura 5.49

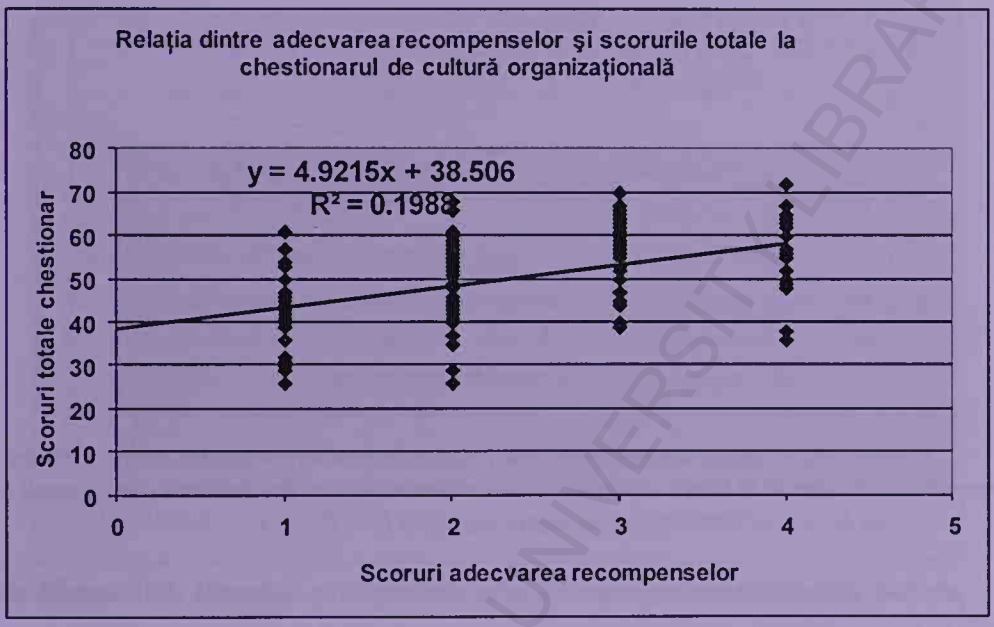


Figura 5.49. - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii adecvării recompenselor la cerințele angajaților şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,45, p = 0,0000001).

Descoperirea talentelor de top şi deschiderea firmei la nou se asociază puternic. Aceasta înseamnă că în firmele deschise la nou este mai uşor să descoperi şi să atragi talente de vârf, cum se poate observa şi în Figura 5.50.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

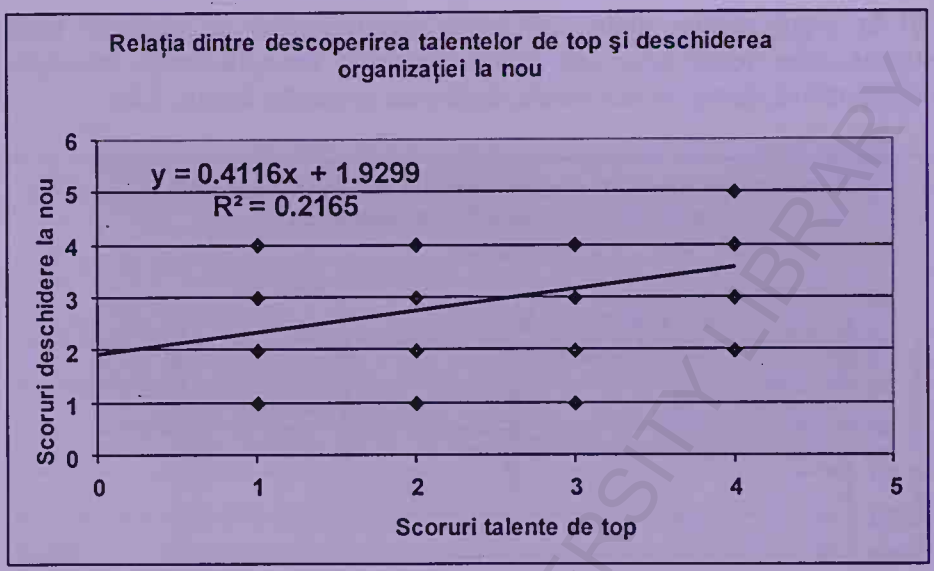


Figura 5.50 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii descoperirii talentelor de top şi deschiderea organizaţiei la nou în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,46, p = 0,0000004)

Având oameni talentaţi, poţi remedia mai rapid şi eficient deficienţele din cadrul firmei, aşa cum reiese din Figura 5.51.

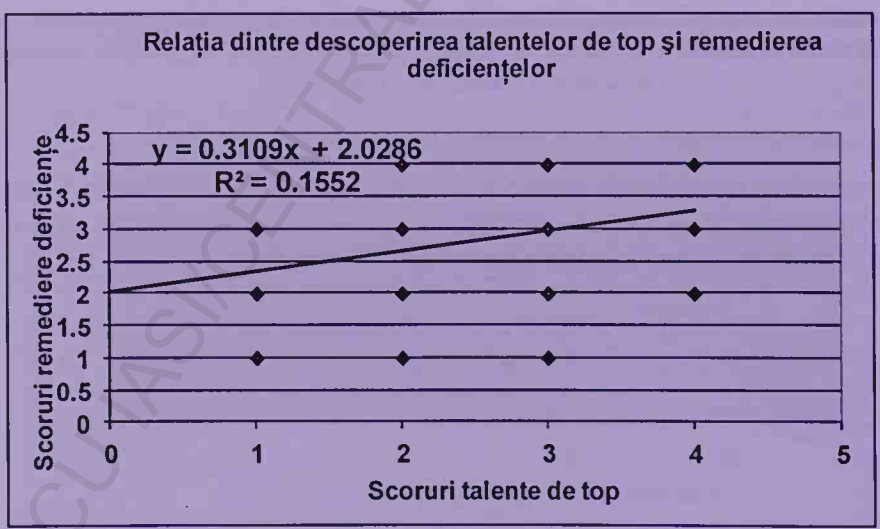


Figura 5.51 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii descoperirii talentelor de top şi eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,39, p = 0,000001)

O puternic semnificativă statistic asociere am obținut și între scorul total la chestionar și depistarea talentelor de top conform opiniei exprimate de participanții la studiu. Această situație se observă în diagrama din Figura 5.52.

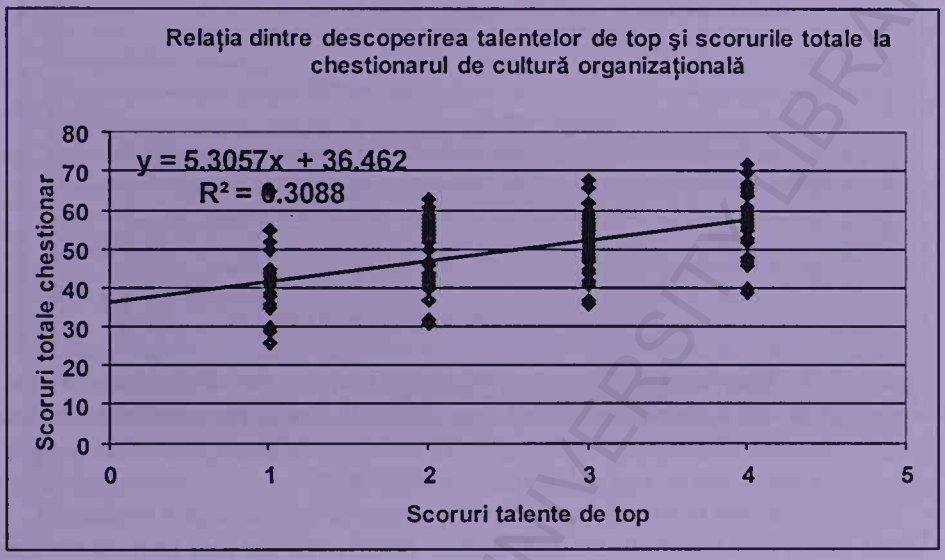


Figura 5.52 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii descoperirii talentelor de top și scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,45, p = 0,0000001).

Este interesantă asocierea directă dintre deschiderea organizației la nou și receptivitatea conducerii la sugestiile salariaților din firmele investigate. Adică, mai multă deschidere la nou conduce și la un nivel superior de receptivitate la sugestiile angajaților, după cum se remarcă în Figura 5.53.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

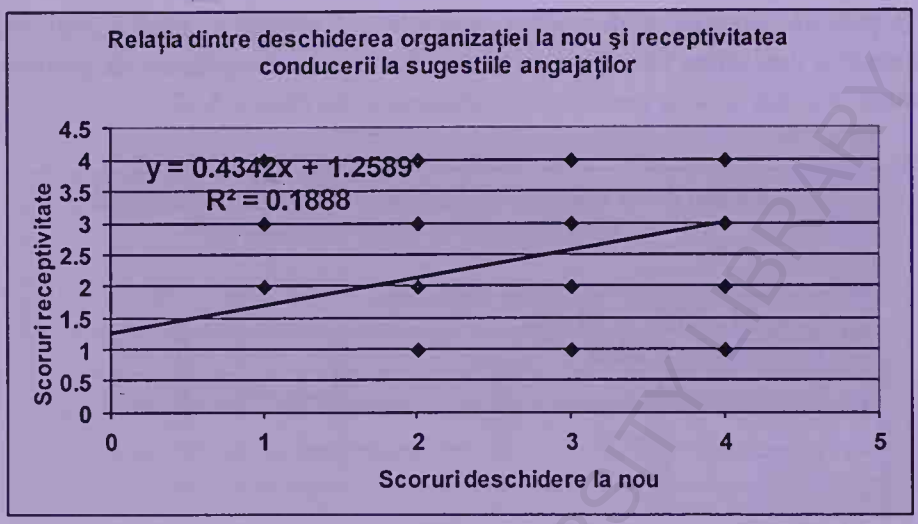


Figura 5.53 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii deschiderii organizației la nou și receptivitatea conducerii la sugestiile angajaților în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,43, p = 0,0000004)

Unde există mai multă deschidere la nou, poate avea loc mai lesne și revizuirea planului strategic al firmei, conform diagramei din Figura 5.54.

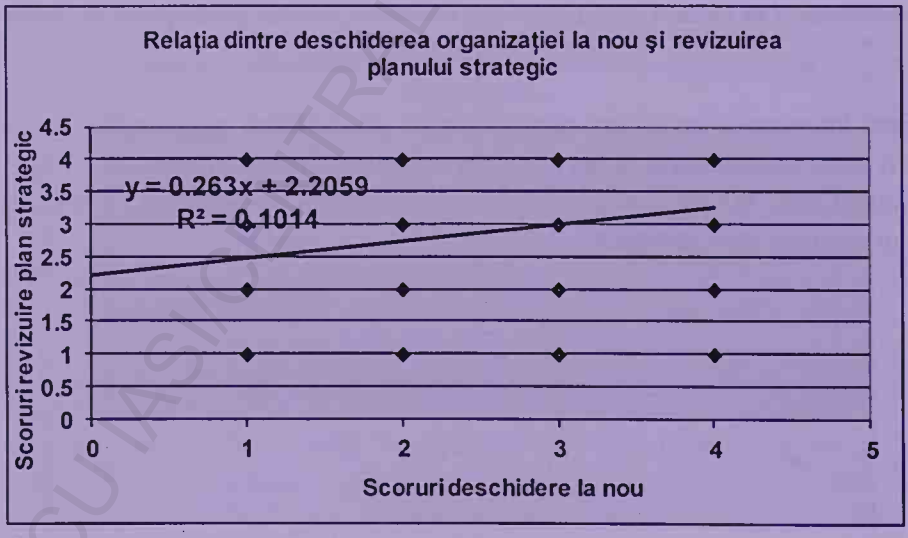


Figura 5.54 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii deschiderii organizației la nou și revizuirea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,42, p = 0,0000002)

Deficiențele se remediază mai prompt şi eficient în organizațiile cu o puternică deschidere la nou. Acesta reiese din diagrama prezentată în Figura 5.55.

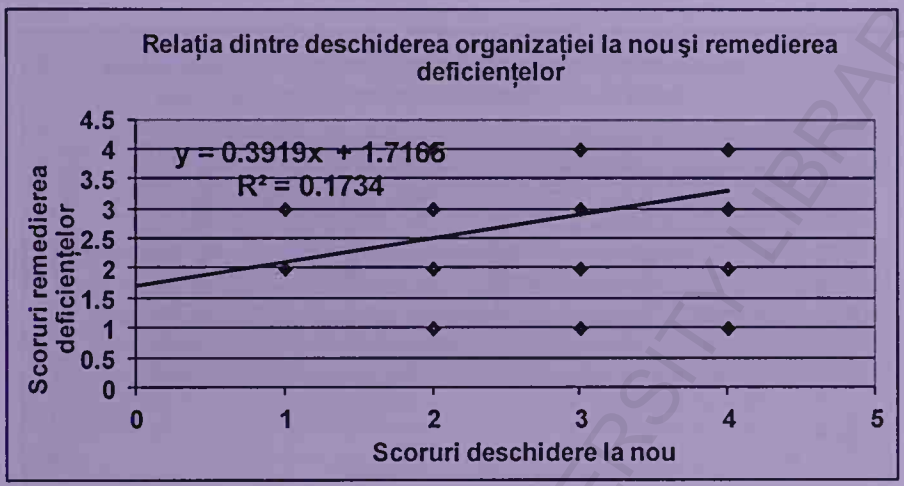


Figura 5.55 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii deschiderii organizației la nou şi eficacitatea măsurilor de remediere a deficiențelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,44, p = 0,0000001)

În organizațiile unde există deschidere la nou, se adoptă mai repede şi mai eficient măsurile care se impun în urma evaluărilor realizate intern, după cum se poate observa şi în Figura 5.56.

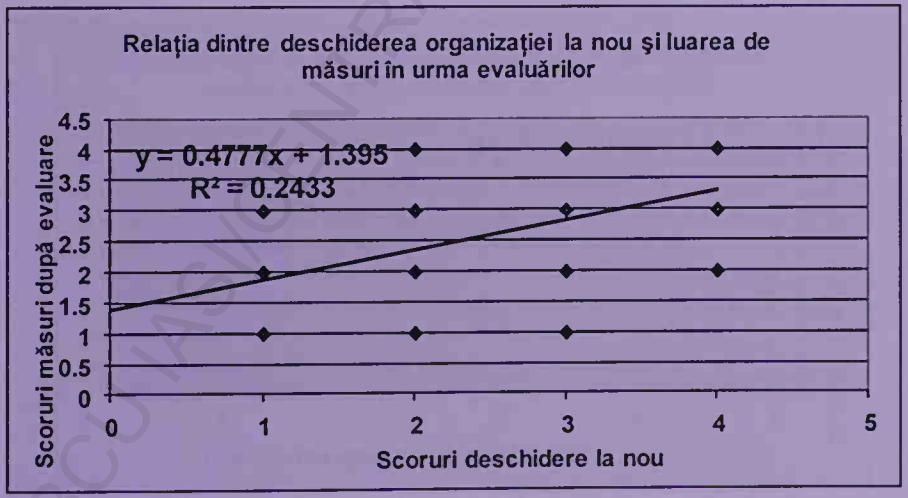


Figura 5.56 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii deschiderii organizației la nou şi adoptarea de măsuri în urma evaluărilor activității în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,49, p = 0,0000001)

Una din cele mai puternice corelaţii s-a observat între deschiderea organizaţiei la nou şi scorurile totale la chestionarul de flexibilitate a culturii organizaţionale. Asocierea se vede cu uşurinţă în diagrama din Figura 5.57.

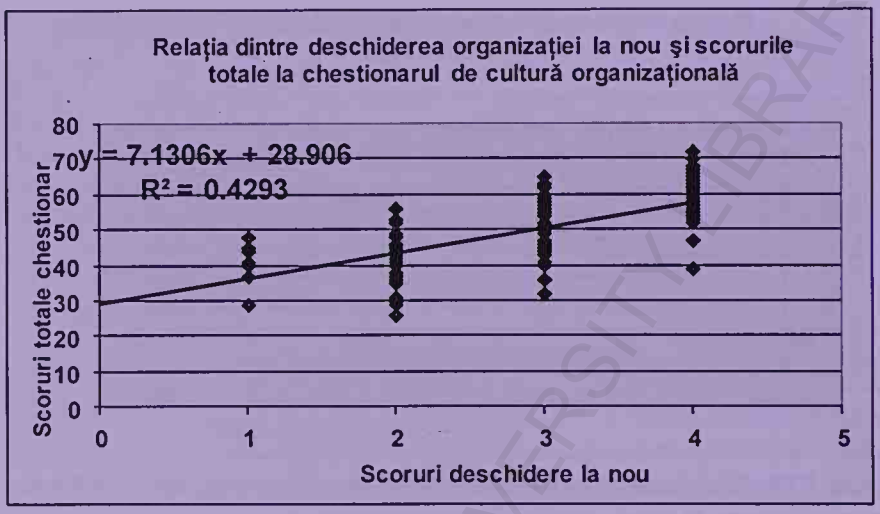


Figura 5.57 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii deschiderii organizaţiei la nou şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,66, p = 0,00000001)

Receptivitatea la sugestiile angajaţilor înseamnă o mai intensă implicare a salariaţilor în analiza rezultatelor firmei, fapt ce se poate observa din Figura 5.58.

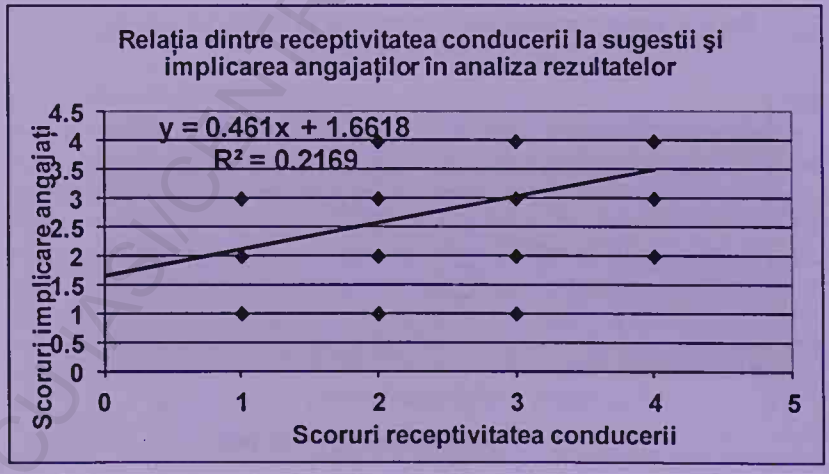


Figura 5.58 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii receptivităţii conducerii la sugestiile angajaţilor şi implicarea angajaţilor în analiza rezultatelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,47, p = 0,0000001)

Valorificarea ideilor noi este favorizată de existența unui climat de receptivitate a conducerii la sugestiile angajaților. Acest lucru reiese din diagrama prezentată în Figura 5.59.

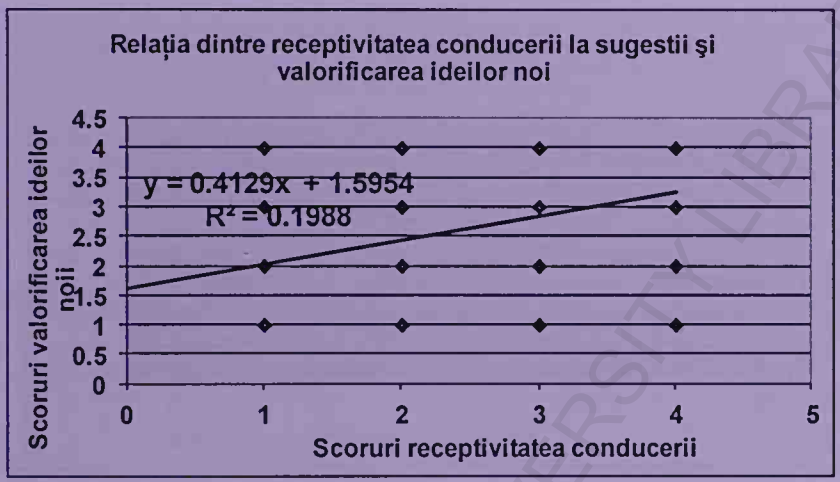


Figura 5.59 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii receptivității conducerii la sugestiile angajaților şi valorificarea ideilor noi în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,45, p = 0,00000012)

Receptivitatea conducerii la sugestiile salariaților favorizează luarea unor măsuri prompte şi eficiente în urma evaluărilor realizate la nivelul firmei. Acest lucru este uşor de observat în diagrama din Figura 5.60.

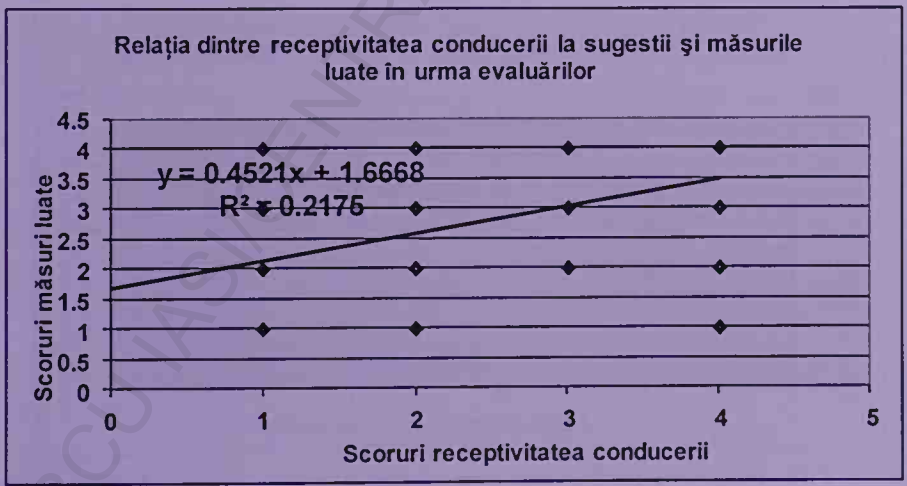


Figura 5.60 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii receptivității conducerii la sugestiile angajaților şi măsurile luate în urma evaluărilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,47, p = 0,0000001)

Managerii de vârf cu spirit novator sunt mai receptivi la sugestiile constructive şi responsabile ale angajaţilor. Acesta este sensul ce se poate desprinde din examinarea sumară a diagramei din Figura 5.61.

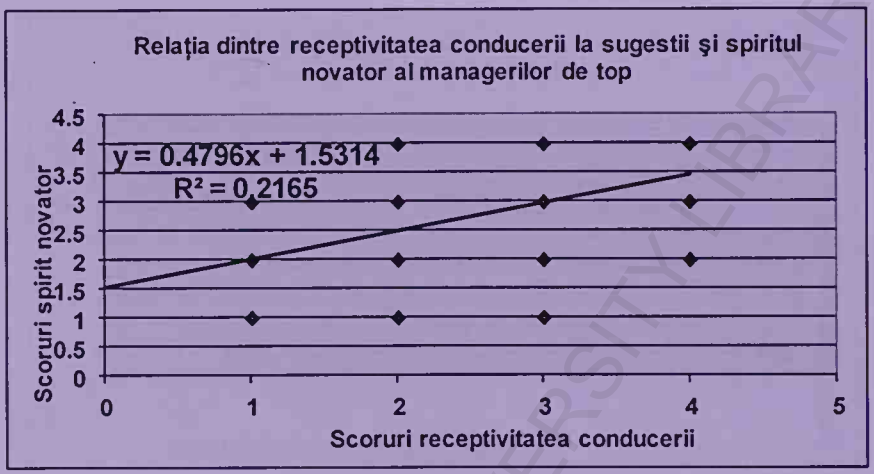


Figura 5.61 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii receptivităţii conducerii la sugestiile angajaţilor şi spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,47, p = 0,0000001)

Foarte puternică şi înalt semnificativă statistic este asocierea dintre scorurile totale la chestionar şi receptivitate managementului la sugestiile salariaţilor din firmele investigate, cum se vede în Figura 5.62.

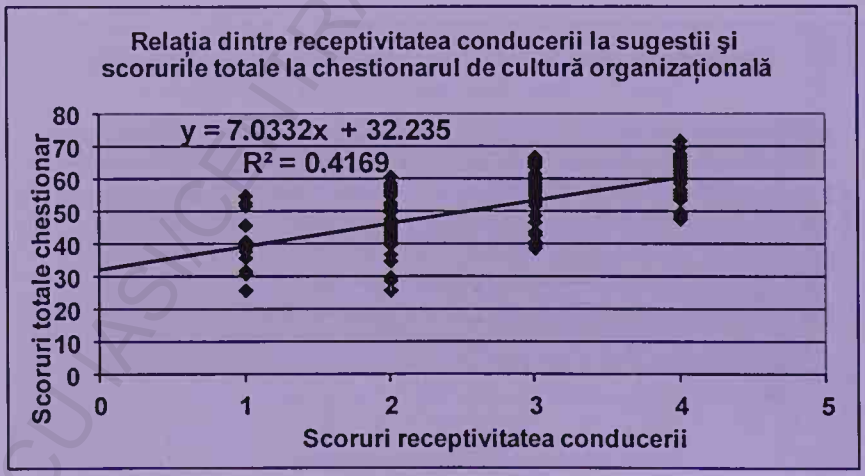


Figura 5.62 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii receptivităţii conducerii la sugestiile angajaţilor şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,65 p = 0,00000001).

În firmele în care se practică sistematic revizuirea planului strategic, constatăm şi o mai mare implicare a angajaților în analiza rezultatelor firmei, aşa cum se poate remarca prin inspecția vizuală a imaginii din Figura 5.63.

Figura 5.63 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii revizuirii planului strategic şi implicarea angajaților în analiza rezultatelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,44, p = 0,0000002)

Revizuirea şi implicarea angajaților în aplicarea planului strategic se află într-o strânsă corelație după cum reiese din Figura 5.64.

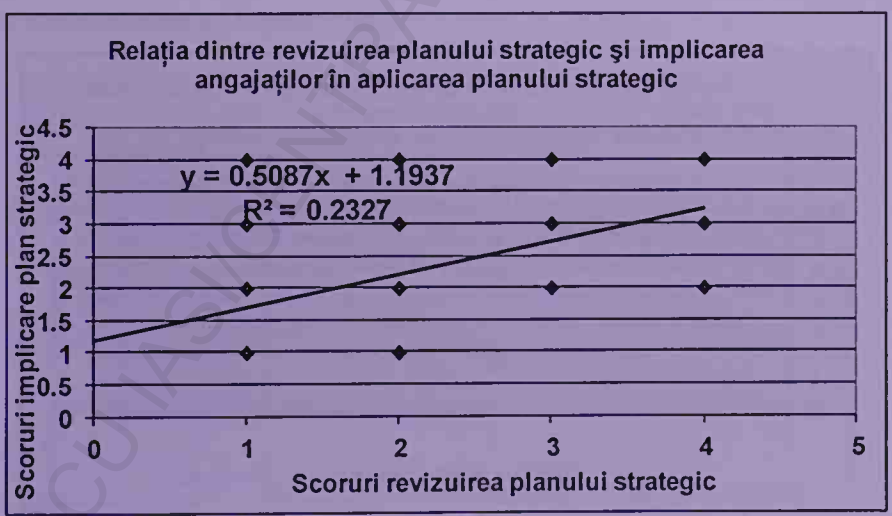


Figura 5.64 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii revizuirii planului strategic şi implicarea angajaților în aplicarea panului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,48, p = 0,0000001)

Preocupările managementului şi angajaţilor pentru revizuirea planului strategic conduce şi la o mai bună ofertă de bunuri şi servicii clienţilor, după cum se observă în diagrama din Figura 5.65.

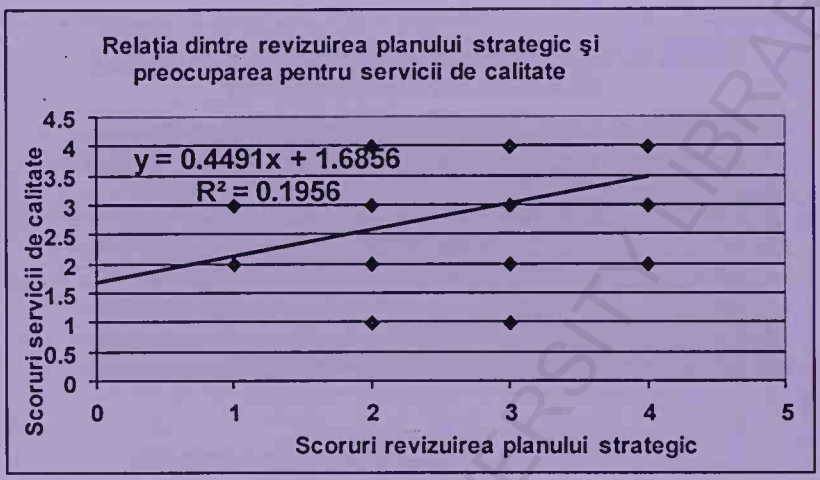


Figura 5.65 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii revizuirii planului strategic şi preocuparea pentru furnizarea de servicii de calitate adecvată beneficiarilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,44,p = 0,0000002)

Schimbarea indusă de revizuirea planului strategic al firmei asociată cu măsuri mai bune şi prompte, obţinute în urma evaluărilor din cadrul firmei este vizibilă în Figura 5.66.

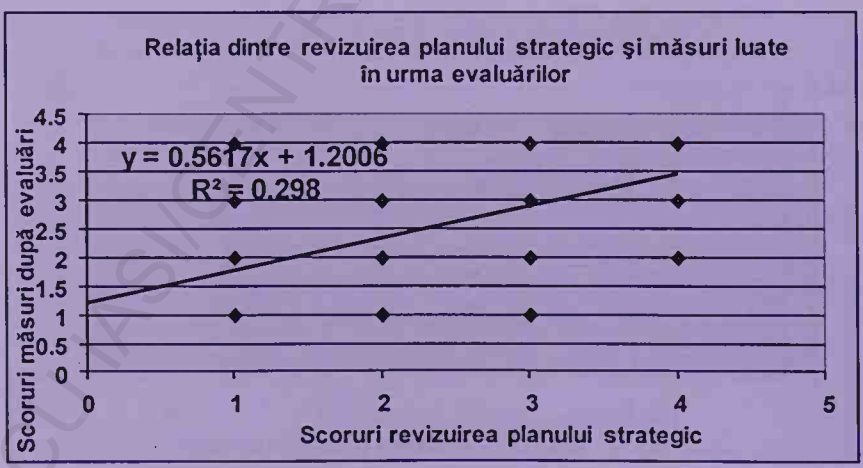


Figura 5.66 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii revizuirii planului strategic şi măsurile luate în urma evaluărilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,55, p = 0,00000001)

Extrem de puternică este asocierea dintre scorurile totale la chestionar şi activitatea de revizuire a planului strategic al firmei, cum se poate remarcă în diagrama din Figura 5.67.

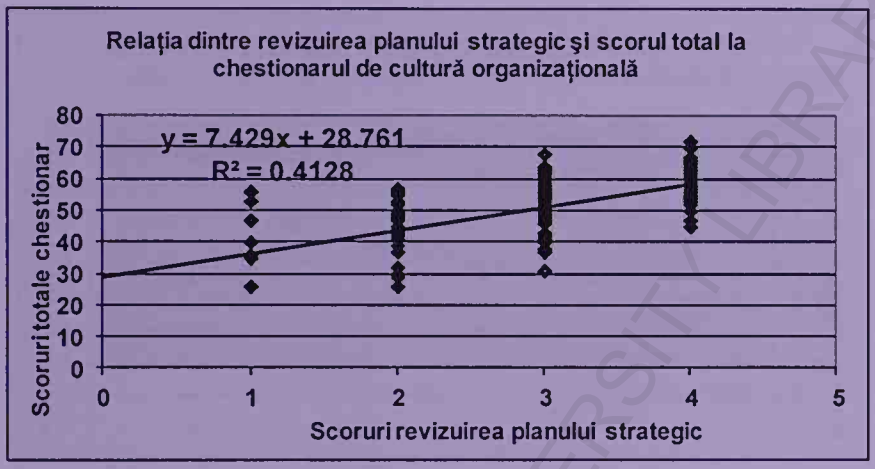


Figura 5.67 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii revizuirii planului strategic şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,64, p = 0,000000001)

Aceste două tipuri de implicare în dinamica firmei sunt direct proporționale. Adică, unui grad crescut de implicare al salariaților în analiza rezultatelor firmei îi corespunde creşterea implicării în aplicarea planului strategic, aşa cum rezultă din datele studiului nostru - Figura 5.68.

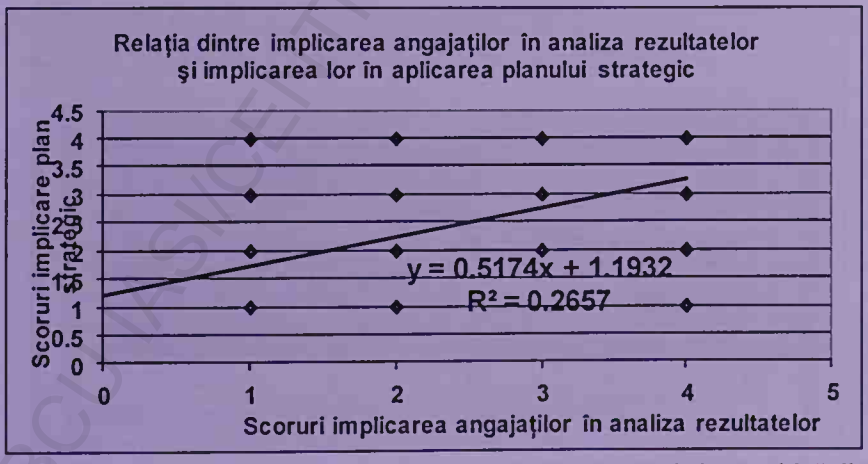


Figura 5.68 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii implicării angajaților în analiza rezultatelor şi implicarea angajaților în aplicarea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,52, p = 0,000000006)

O mai mare implicare a angajaţilor în analiza rezultatelor firmei se însoţeşte de un nivel crescut al finalizării sugestiilor venite de la angajaţi în aplicarea planului strategic, vezi Figura 5.69.

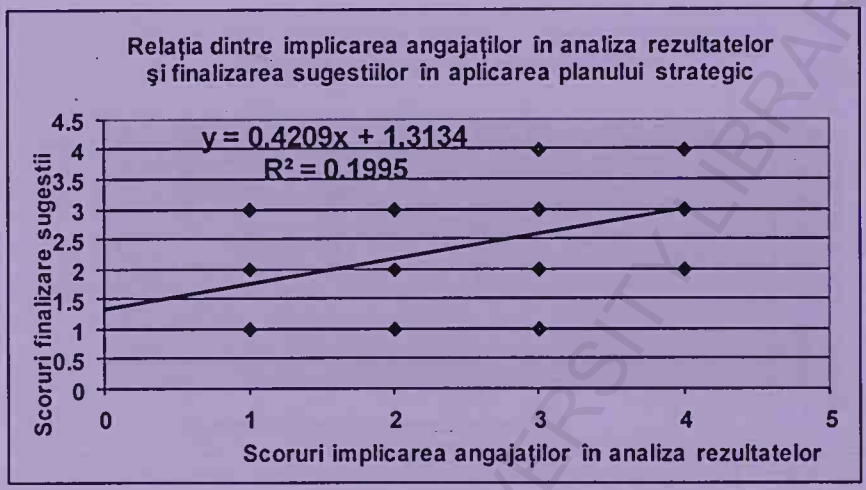


Figura 5.69 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii implicării angajaţilor în analiza rezultatelor şi finalizarea sugestiilor în aplicarea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,45, p = 0,00000003)

Implicarea intensivă a salariaţilor în analiza rezultatelor firmei conduce la măsuri mai eficace în remedierea deficienţelor constatate. Acest aspect este vizibil în diagrama din Figura 5.70.

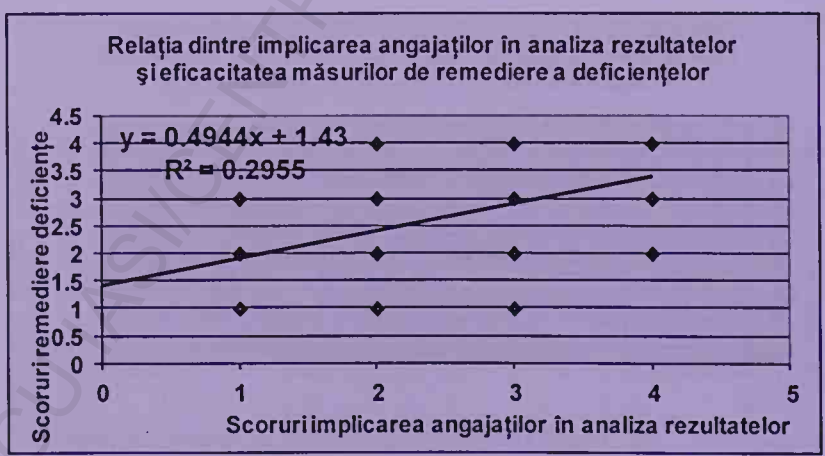


Figura 5.70 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii implicării angajaţilor în analiza rezultatelor şi eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,54, p = 0,00000001).

În mod normal, implicarea salariaților în analiza rezultatelor firmei, se asociază extrem de puternic cu scorurile totale la chestionarul dedicat surprinderii flexibilității organizaționale în firmele investigate, după cum se poate vedea în Figura 5.71.

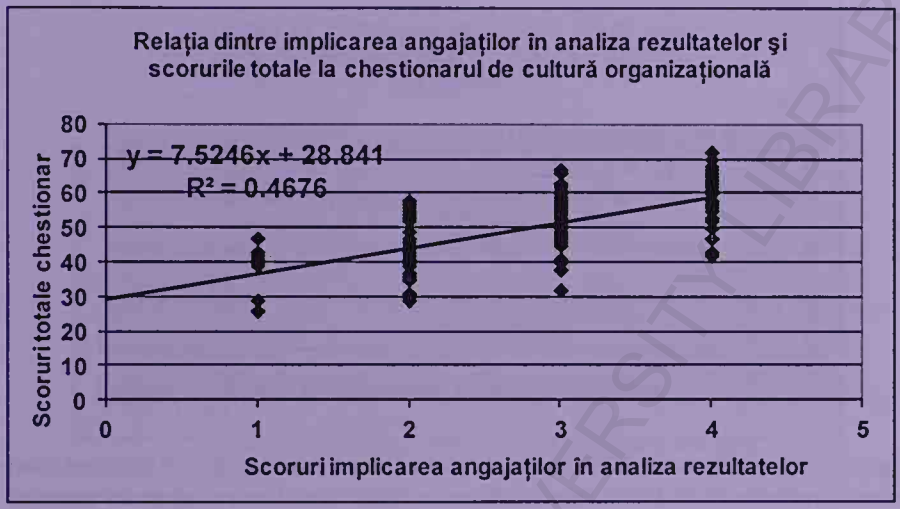


Figura 5.71 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii implicării angajaților în analiza rezultatelor și scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,68, p = 0,000000001).

Două aspecte foarte apropiate ale culturii organizaționale dinamice: implicarea angajaților în aplicarea planului strategic și finalizarea sugestiilor la planul strategic, sunt direct proporționale, după cum reise din Figura 5.72.

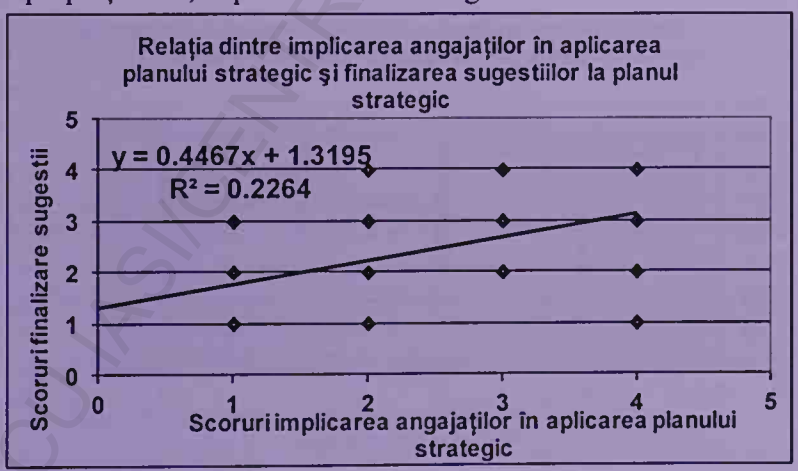


Figura 5.72 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii implicării angajaților în aplicarea planului strategic și finalizarea sugestiilor de ameliorare a planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,48, p = 0,00000005).

O mai mare implicarea a salariaţilor în aplicarea planului strategic conduce la adoptarea mai promptă şi mai eficientă a măsurilor de îmbunătăţire a situaţiei firmei. Această asociere este vizibilă în diagrama din Figura 5.73.

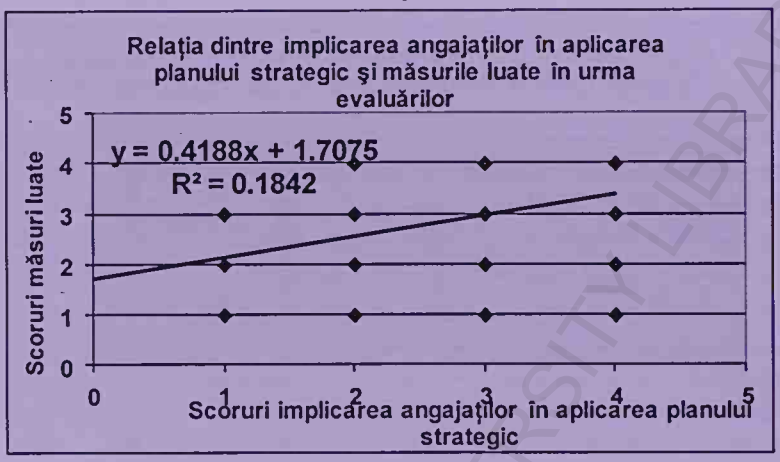


Figura 5.73 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii implicării angajaţilor în aplicarea planului strategic şi măsurile luate în urma evaluărilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,43, p = 0,0000003)

Relaţia dintre implicarea angajaţilor şi aplicarea planului strategic ca aspect al dinamicii organizaţionale se asociază îndeaproape cu scorurile totale ale chestionarului. Aceasta se observă în Figura 5.74.

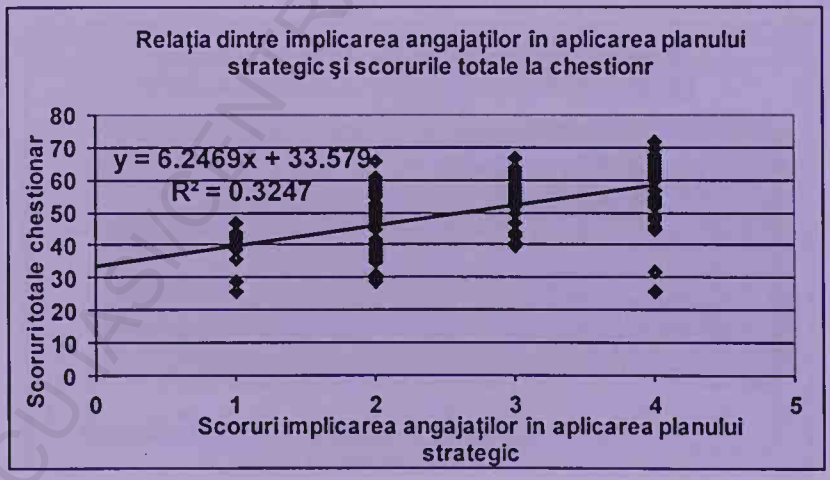


Figura 5.74 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii implicării angajaţilor în aplicarea planului strategic şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,57, p = 0,00000003).

Finalizarea sugestiilor venite de la salariați în aplicarea planului strategic, conduce și la adoptarea unor măsuri eficiente pentru remedierea deficiențelor constatate la nivelul organizației, după cum se observă în Figura 5.75.

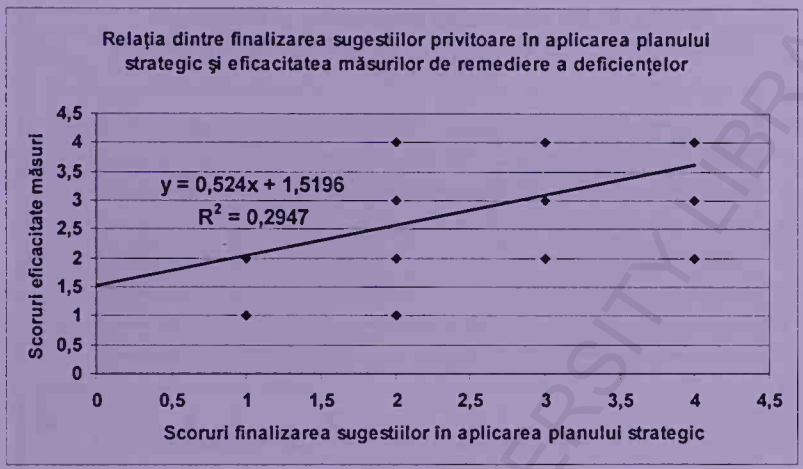


Figura 5.75 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii finalizarea sugestiilor în aplicarea planului strategic și eficacitatea măsurilor de remediere a deficiențelor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,54, p = 0,00000001)

Din Figura 5.76, reiese că luarea în considerare a sugestiilor venite de la salariați se asociază direct proporțional cu valorificarea ideilor noi în procesul de aplicare a planului strategic al firmei.

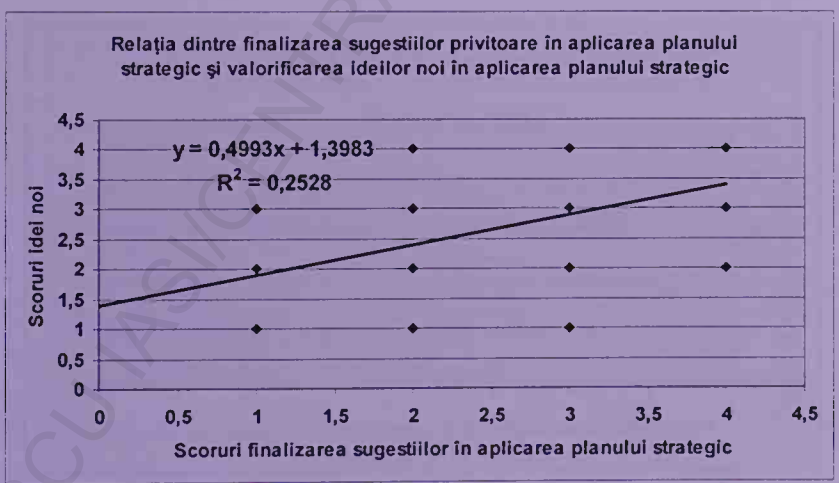


Figura 5.76 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii finalizarea sugestiilor în aplicarea planului strategic și valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,50, p = 0,00000003)

Evaluarea permanentă a angajaților este direct proporțională cu finalizarea sugestiilor privitoare la aplicarea planului strategic al firmelor participante la studiul, după cum se poate observa din Figura 5.77.

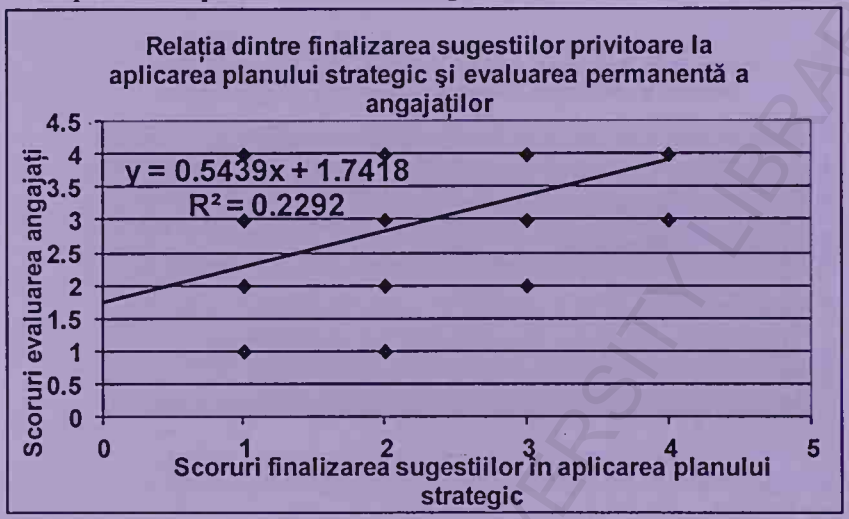


Figura 5.77 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii finalizarea sugestiilor în aplicarea planului strategic şi evaluarea permanentă a angajaților în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,48, p = 0,00000005)

În mod firesc, acolo unde există manageri de top cu spirit novator, are loc şi finalizarea eficientă a sugestiilor date de angajați pentru aplicarea planului strategic, aşa cum se poate observa în diagrama din Figura 5.78.

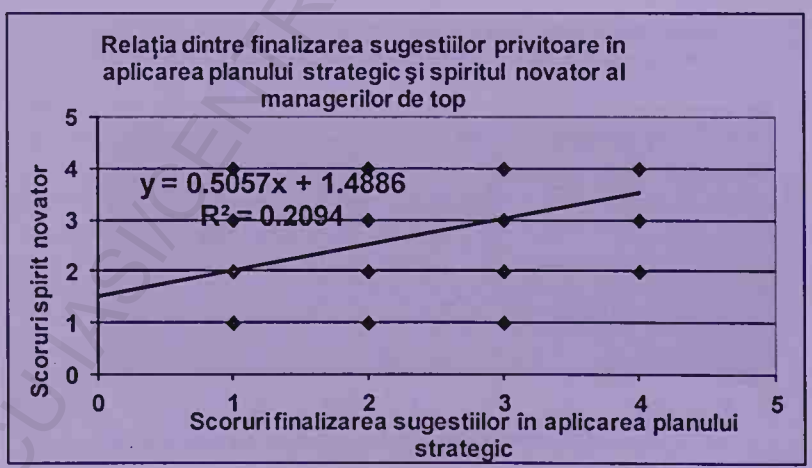


Figura 5.78 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii finalizarea sugestiilor în aplicarea planului strategic şi spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,46, p = 0,00000006)

Una dintre cele mai puternice corelații între scorurile totale la chestionar și componenta culturii organizaționale flexibile s-a obținut cu privire la finalizarea sugestiilor venite de la salariați în aplicarea planului strategic al firmei, conform Figura 5.79.

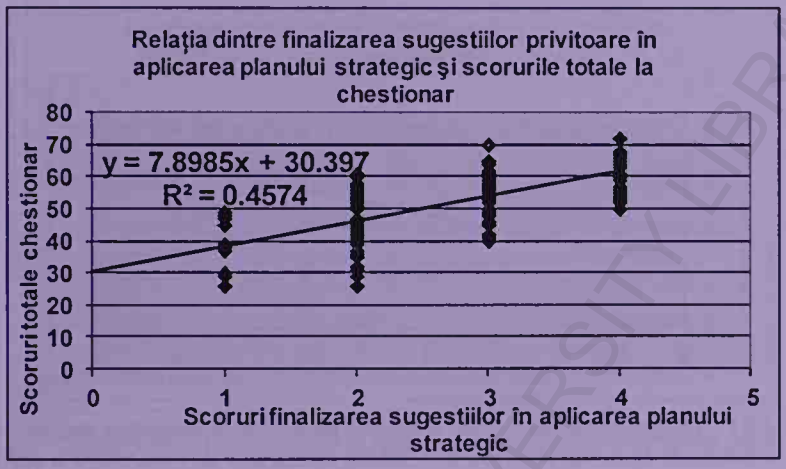


Figura 5.79 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii finalizarea sugestiilor în aplicarea planului strategic și scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,68, p = 0,000000001)

În firmele unde există o preocupare serioasă pentru a oferi clienților servicii de calitate, este prezentă și eficacitatea măsurilor de remediere a deficiențelor constatate, după cum se observă în Figura 5.80.

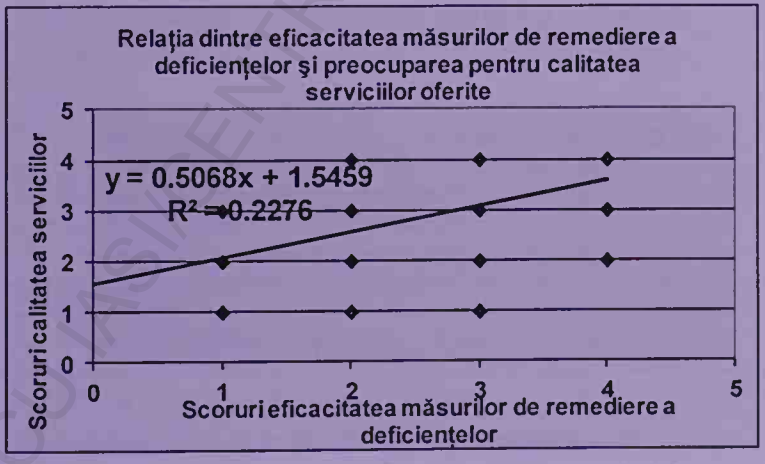


Figura 5.80 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre eficacitatea măsurilor de remediere a deficiențelor și preocuparea pentru calitatea serviciilor oferite clienților în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,48, p = 0,000000005).

Măsurile de remediere a deficienţelor nu se pot aplica bine dacă nu există şi preocuparea pentru valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic al firmei, aşa cum se vede în diagrama din Figura 5.81.

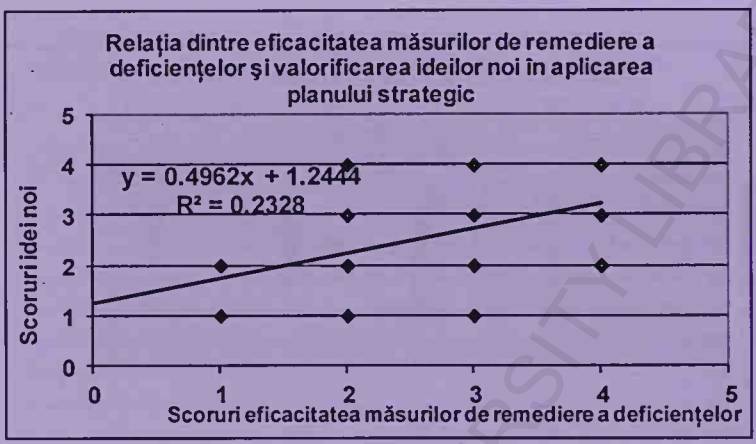


Figura 5.81 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor şi valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,48, p = 0,000000004)

Remedierea deficienţelor trebuie să se înscrie în contextul măsurilor luate în urma evaluărilor la nivelul firmelor participante la studiu. Aceste două dimensiuni ale culturii organizaţionale deschise la schimbare sunt foarte apropiate şi sunt direct proporţionale, după cum se observă în Figura 5.82.

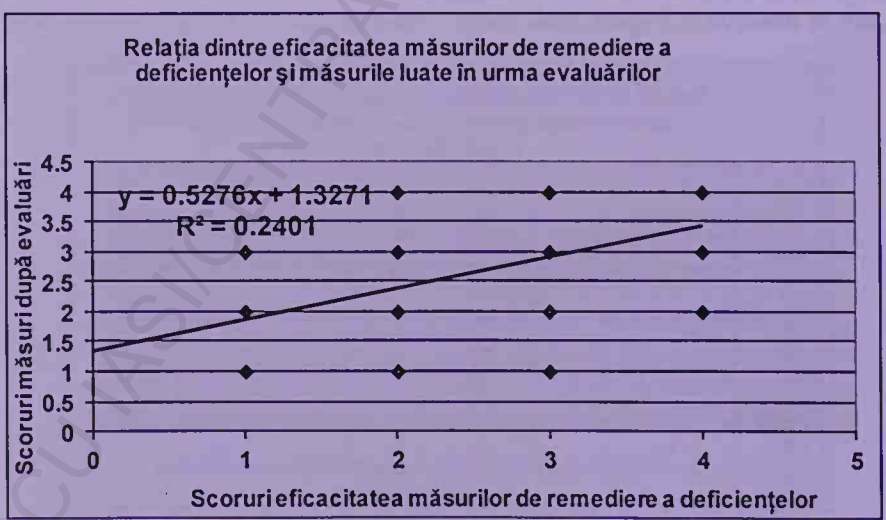


Figura 5.82 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor şi măsurile luate în urma evaluărilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,49, p = 0,000000003)

Remedierea promptă şi eficientă a deficienţelor nu poate avea loc decât prin deschiderea managerilor de top către salariaţi. Izolarea lor într-un *„turn de fildeş"* nu ar putea fi decât neproductivă. Acesta reise din Figura 5.83.

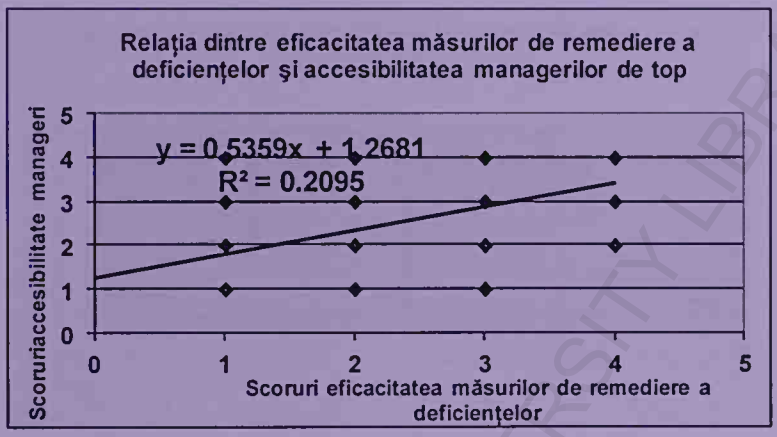


Figura 5.83 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor şi accesibilitatea managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,46, p = 0,00000005)

Deficienţele semnalate la nivelul firmei pot fi mai uşor remediate, atunci când firma dispune de manageri de vârf cu mare deschidere la nou, aşa cum se poate remarca din Figura 5.84.

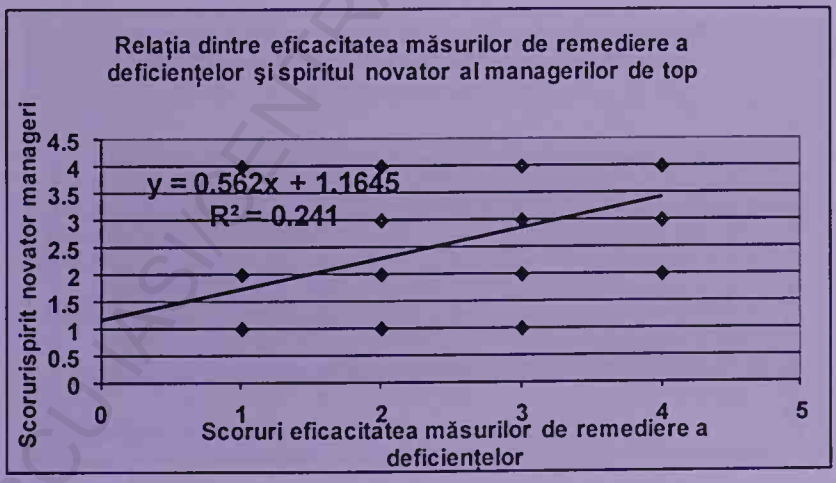


Figura 5.84 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre eficacitatea măsurilor de remediere a deficienţelor şi spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,49,p = 0,00000003)

În asocierea scorurilor totale la chestionar și eficacitatea măsurilor de remediere a deficiențelor constatate în firmele investigate, am obținut una din cele mai puternice asocieri statistice din întreg studiul - diagrama din Figura 5.85.

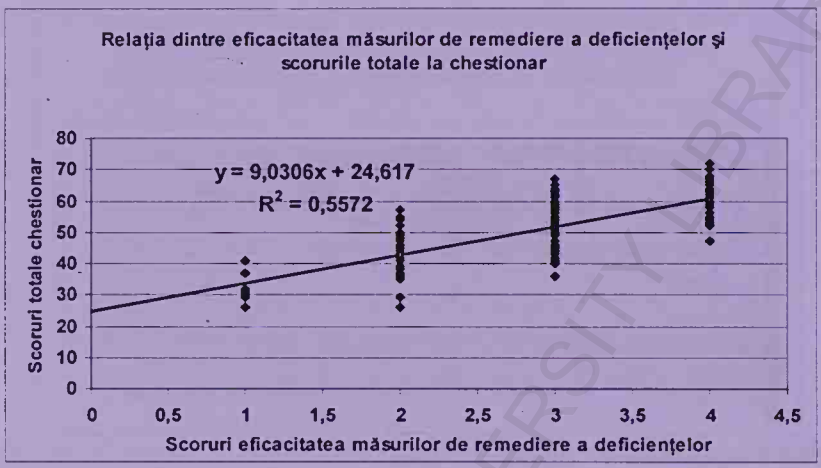


Figura 5.85 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre eficacitatea măsurilor de remediere a deficiențelor și scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,75, p = 0,000000001)

Servicii prompte și de înaltă calitate nu pot fi oferite clienților decât dacă firma pune accent pe valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic, după cum reiese din Figura 5.86.

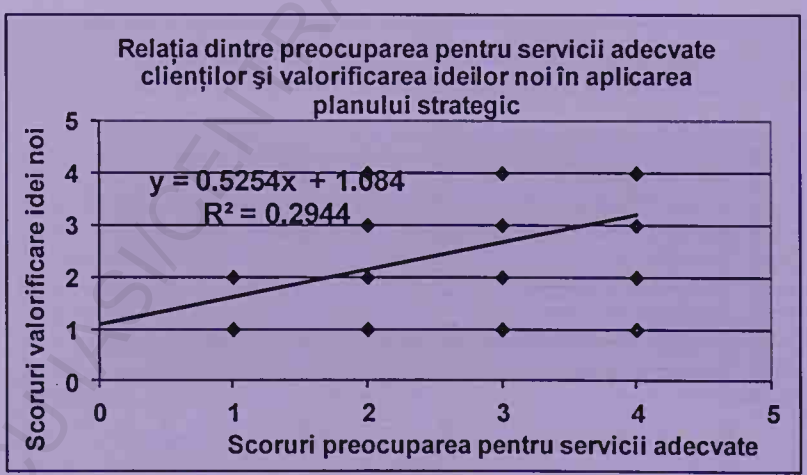


Figura 5.86 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre preocuparea pentru a oferi servicii de calitate clienților și valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 054, p = 0,00000001)

Servicii bune pentru clienți pot fi prestate doar dacă se adoptă suficient de repede şi bine măsuri hotărâte în urma evaluărilor de la nivelul firmei. Aceasta este explicația asocierii prezentate în diagrama din Figura 5.87.

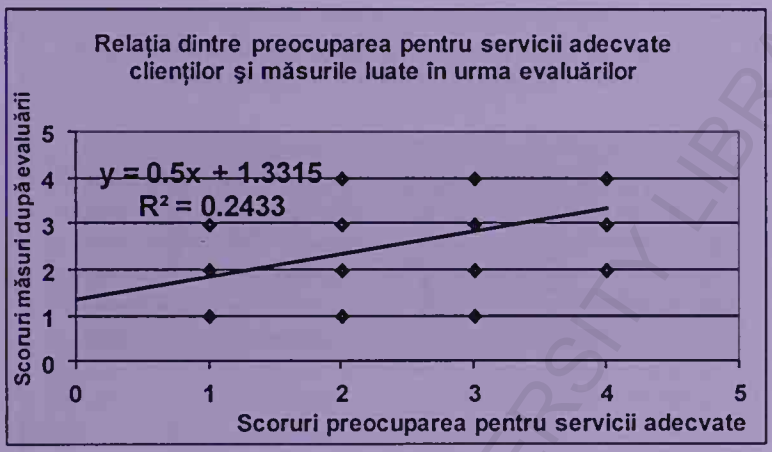


Figura 5.87 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre preocuparea pentru a oferi servicii de calitate clienților şi măsurile luate în urma evaluărilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 49, p = 0,0000001)

Firmele care au manageri de top inventivi, reuşesc mai bine să ofere clienților servicii de calitate, întrucât cererea pieței trebuie să fie anticipată. Asocierea puternic semnificativă statistic dintre cele două variabile reiese din Figura 5.88.

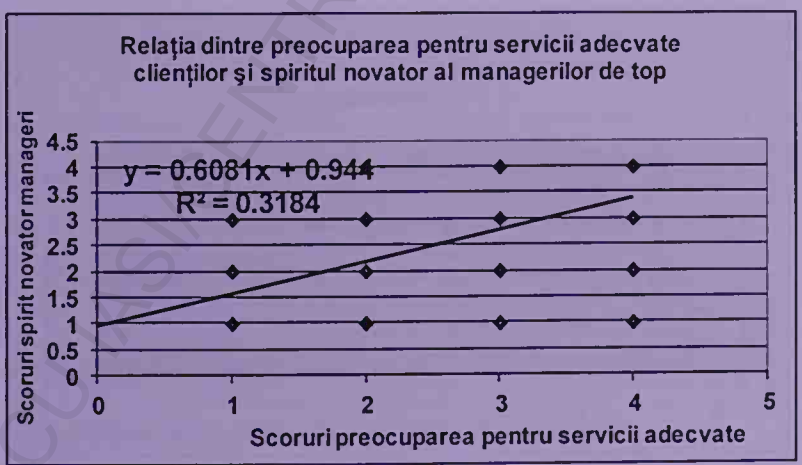


Figura 5.88 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre preocuparea pentru a oferi servicii de calitate clienților şi spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 56, p = 0,00000002)

Foarte puternic semnificativă statistic este şi asocierea dintre scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională bazată pe schimbare şi preocuparea managementului şi angajaţilor pentru servicii de calitate, aşa cum se poate remarca în Figura 5.89.

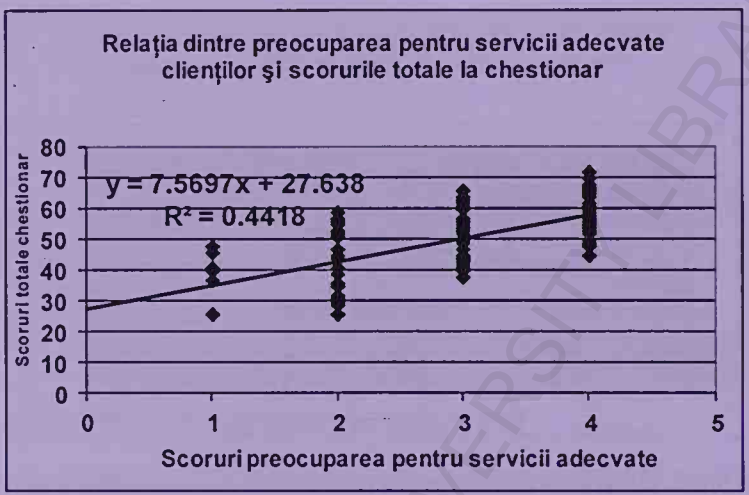


Figura 5.89 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre preocuparea pentru a oferi servicii de calitate clienţilor şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 66, p = 0,000000009)

Măsurile noi stabilite în urma evaluărilor la nivelul firmei se pot aplica mai bine dacă se valorifică eficient ideile noi în aplicarea planului strategic al firmelor investigate, conform diagramei din Figura 5.90.

Figura 5.90 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic şi măsurile luate în urma evaluărilor în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 55, p = 0,00000003)

Valorificarea mai bună a ideilor noi în aplicarea planului strategic al firmei se poate realiza dacă firma dispune de manageri de top cu spirit deschis, apropiați de angajați, concluzie ce poate fi extrasă din Figura 5.91.

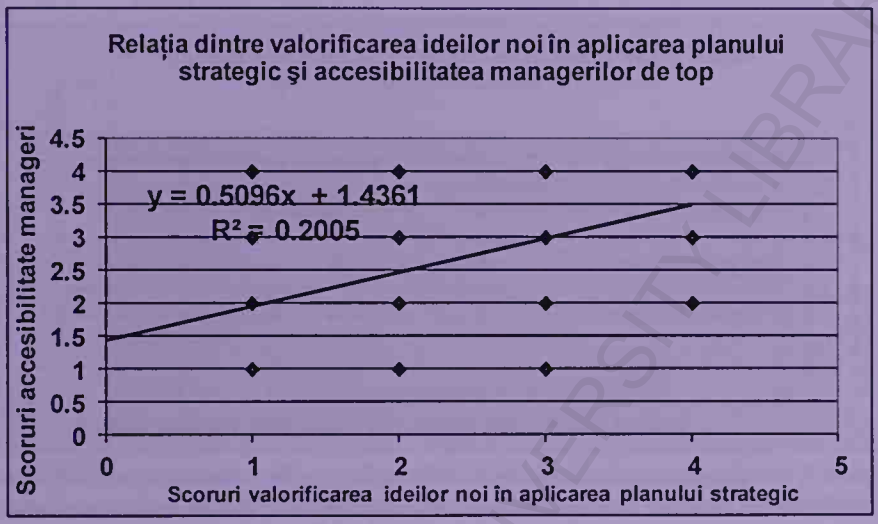


Figura 5.91 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic şi accesibilitatea managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 45, p = 0,00000001)

Este simplu şi lesne de observat că valorificarea ideilor noi în cadrul firmei nu se poate realiza fără prezența unor manageri de top cu spirit inovator, vezi Figura 5.92.

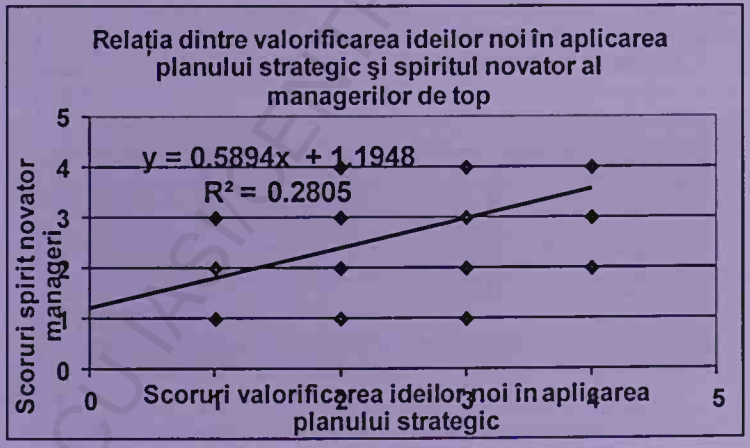


Figura 5.92 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic şi spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 53, p = 0,00000002)

Adaptarea planului strategic al firmei la realităţile vieţii este înlesnită de valorificarea ideilor noi în procesul de aplicare a planului strategic al firmelor participante la studiu. Asociere celor două variabile este ilustrată în diagrama din Figura 5.93.

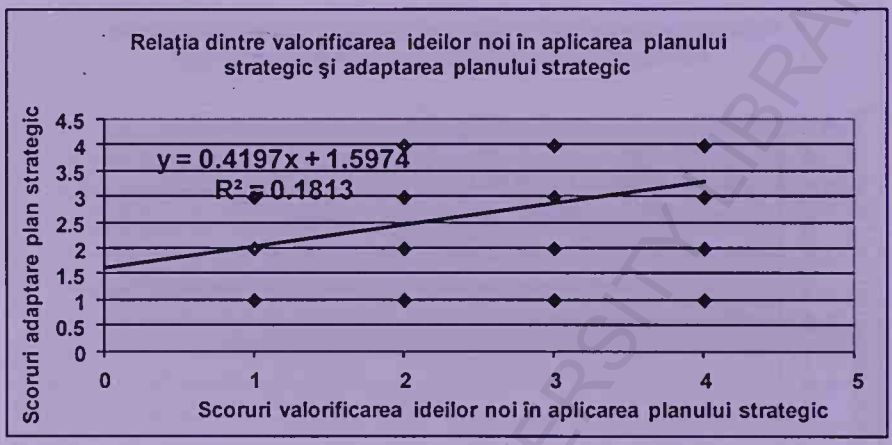


Figura 5.93 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic şi adaptarea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 43, p = 0,0000002)

Valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic este o componentă majoră a culturii organizaţionale, de aceea aceasta se corelează foarte puternic din punct de vedere statistic cu scorurile totale la chestionar, după cum se poate remarca din Figura 5.94.

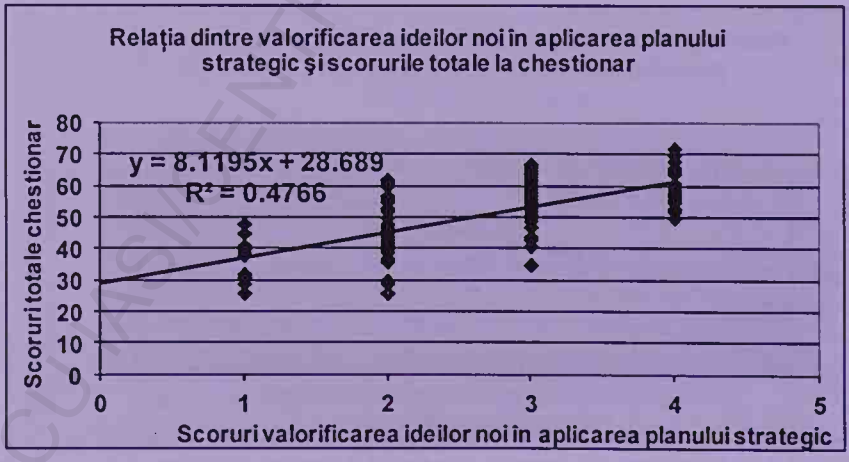


Figura 5.94 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre valorificarea ideilor noi în aplicarea planului strategic şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,69, p = 0,000000002).

În firmele în care are loc o evaluare frecventă a salariaților se pot lua măsuri prompte în urma evaluărilor realizate, concluzie ce reiese din Figura 5.95.

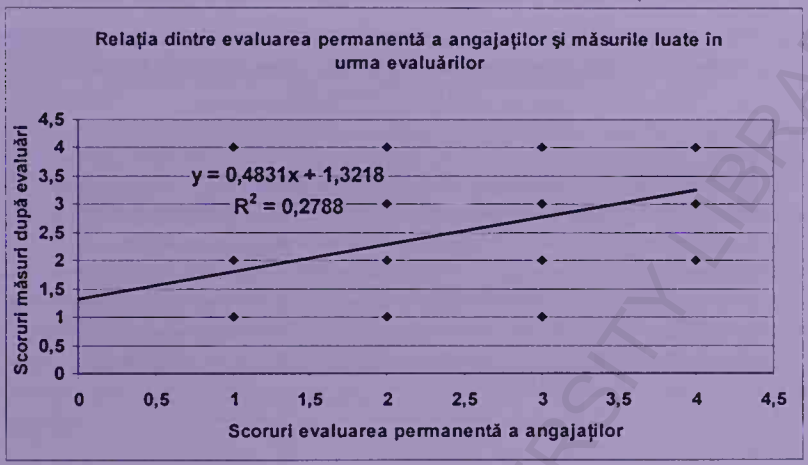


Figura 5.95 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre evaluarea permanentă a angajaților și măsurile luate în urma evaluării în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,53, p = 0,0000001)

Spiritul de inovație al managerilor de top este puternic asociat cu evaluarea frecventă a angajaților din cadrul firmelor investigate, după cum se poate remarca din Figura 5.96.

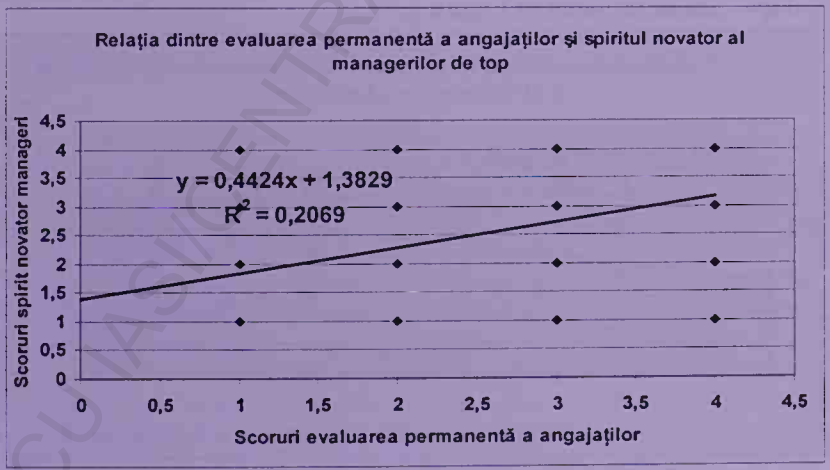


Figura 5.96 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre evaluarea permanentă a angajaților și spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,45, p = 0,0000005)

CU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Acolo unde are loc evaluarea frecventă a angajaţilor se impun şi măsuri pentru adaptarea planului strategic al firmei la contextul economic în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea. Situaţie prezentată în diagrama din Figura 5.97.

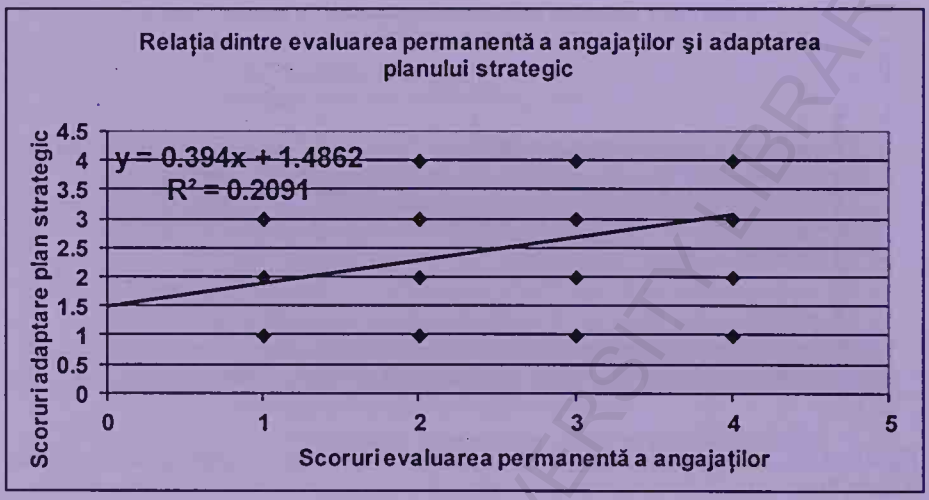


Figura 5.97 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre evaluarea permanentă a angajaţilor şi adaptarea la necesităţi a planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,46, p = 0,0000004)

Extrem de puternic semnificativă statistic este şi relaţia dintre evaluarea permanentă a angajaţilor şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională, după cum se remarcă în Figura 5.98.

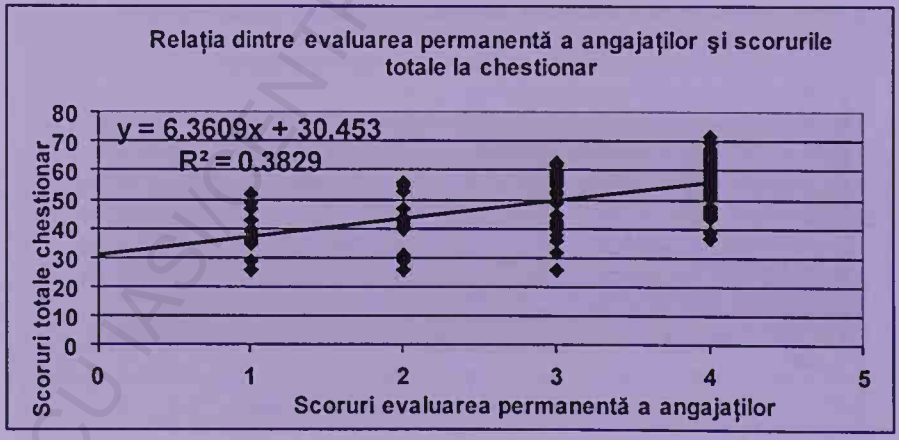


Figura 5.98 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre evaluarea permanentă a angajaţilor şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,62, p = 0,000000009)

Managerii de vârf cu atitudini deschise, permit, prin activitatea şi exemplul lor personal, luarea unor măsuri judicioase, în urma evaluărilor interne efectuate între firmele participante la studiu, aşa cum se poate observa din Figura 5.99.

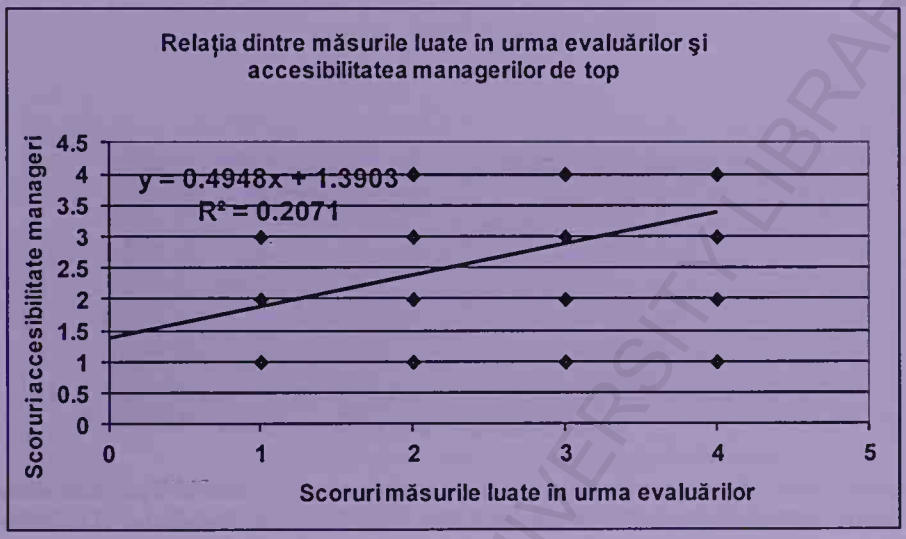


Figura 5.99 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre măsurile luate în urma evaluărilor şi accesibilitate managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,46, p = 0,0000005)

Prezența unor manageri de top cu spirit inovator conduce la promovarea unor măsuri eficiente privitoare la dinamismul şi profitabilitatea firmei, după cum se poate observa în Figura 5.100.

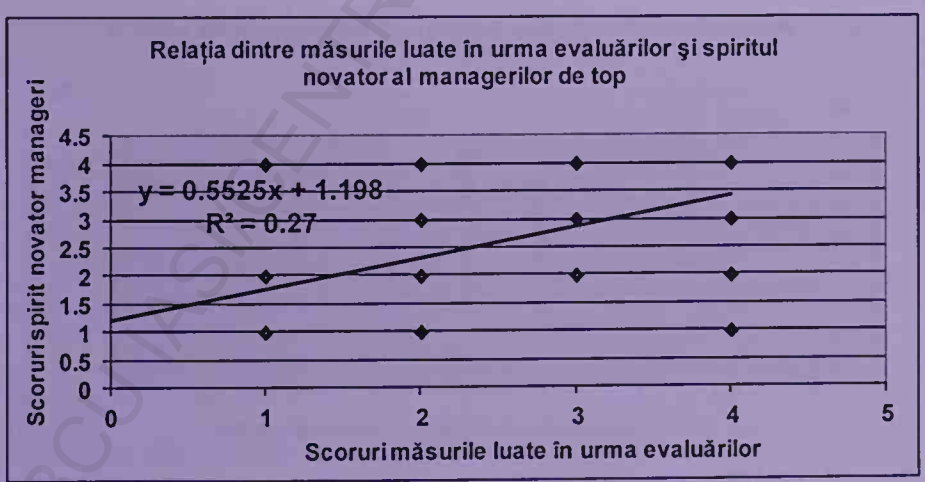


Figura 5.100 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre măsurile luate în urma evaluărilor şi spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,52, p = 0,0000001)

BCU "M. EMINESCU" IAŞI

Adaptarea planului strategic al firmelor investigate, este direct proporţională cu rapiditatea măsurilor luate în urma evaluărilor, după cum reiese din Figura 5.101.

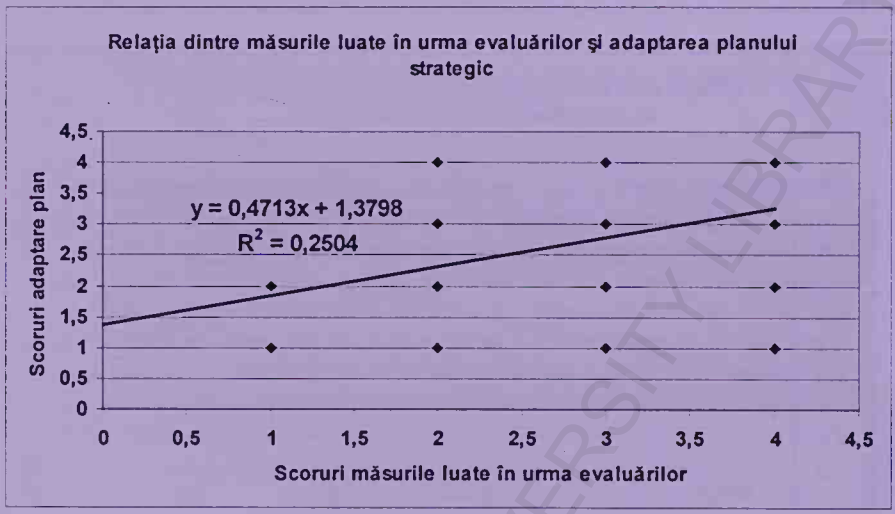


Figura 5.101 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre măsurile luate în urma evaluărilor şi adaptarea planului strategic în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,50, p = 0,0000002)

Cea mai puternică asociere a studiului a fost evidenţiată în relaţia dintre promptitudinea măsurilor luate în urma evaluărilor şi scorurile totale la chestionar, aspect ce se poate observa în Figura 5.102.

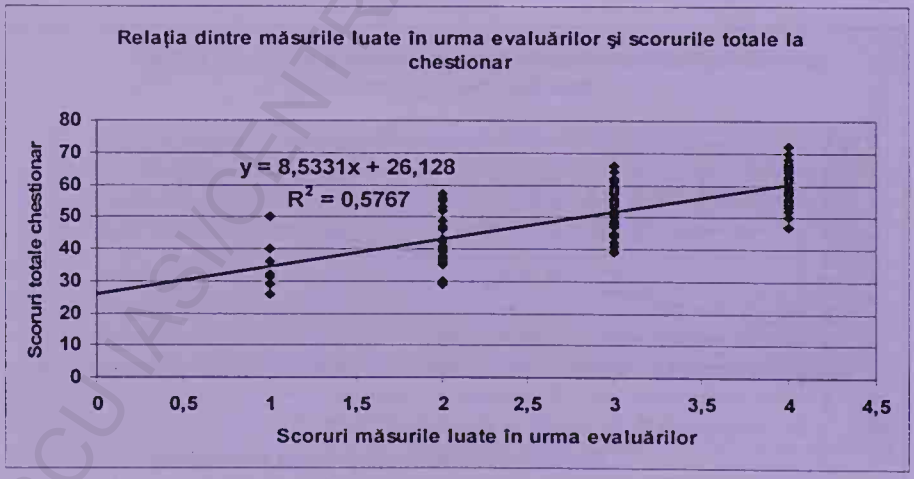


Figura 5.102 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii despre măsurile luate în urma evaluărilor şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,80, p = 0,000000001)

Accesibilitatea şi spiritul de inovație sunt puternic congruente în firmele participante la studiul, aspect vizibil în diagrama din Figura 5.103.

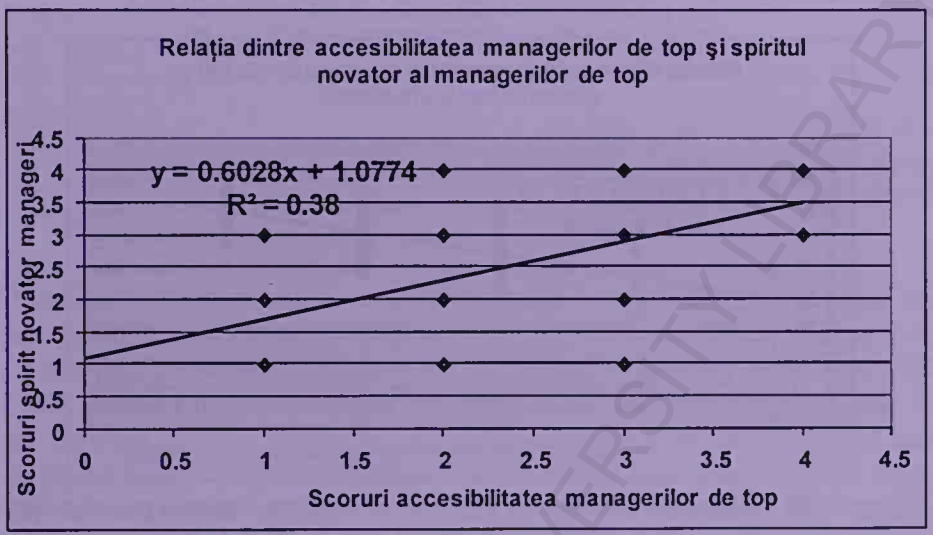


Figura 5.103 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii accesibilității managerilor de top şi spiritul novator al managerilor de top în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,62, p = 0,00000009)

Asocierea dintre atitudinea deschisă a managerilor de vârf şi scorurile totale la chestionar este deosebit de puternică, după cum se poate remarca în Figura 5.104.

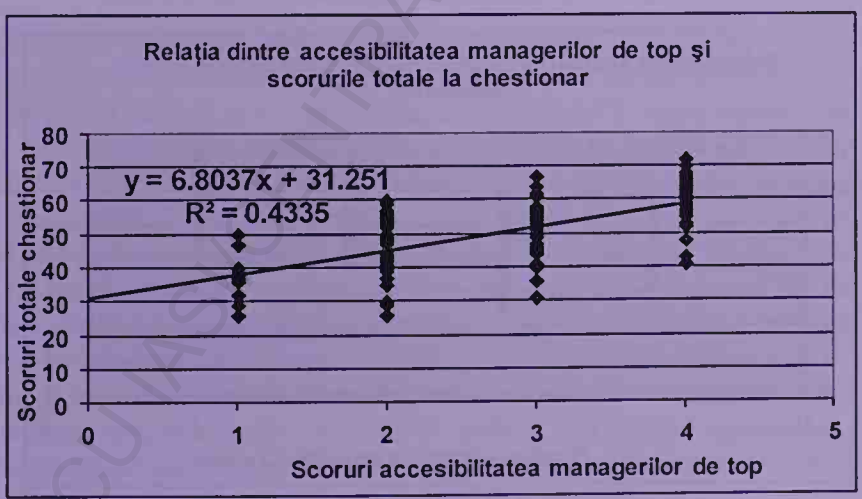


Figura 5.104 - Diagrama de dispersie a relației de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii accesibilității managerilor de top şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizațională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,66, p = 0,00000003)

Relaţia dintre scorurile totale la chestionar şi spiritul novator al managerilor de top este una puternică deoarece spiritul novator poate fi considerat chintesenţa schimbării din cultura organizaţională, conform Figura 5.105.

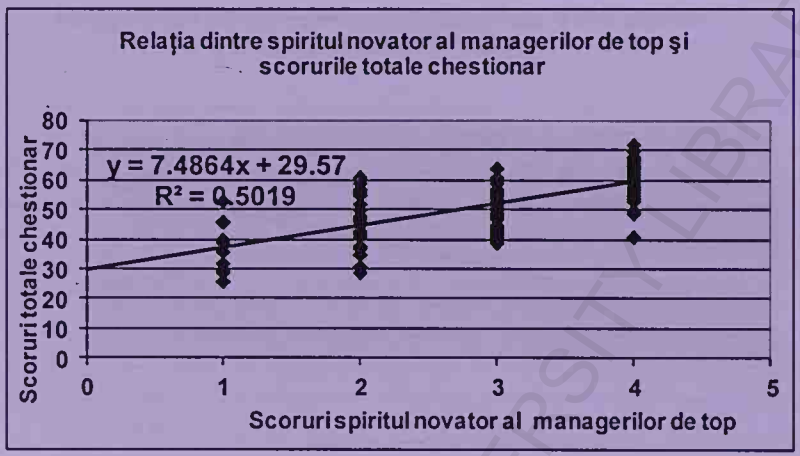


Figura 5.105 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii spiritului novator al managerilor de top şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0,71, p = 0,000000009).

Asocierea dintre scorurile totale la chestionar şi adaptarea planului strategic la cerinţele reale ale mediului economic şi social în care firmele îşi realizează activitatea cotidiană este direct proporţională şi puternic semnificativă statistic. Aceasta este semnificaţia ecuaţiei de regresie şi a dreptei de regresie din Figura 5.106.

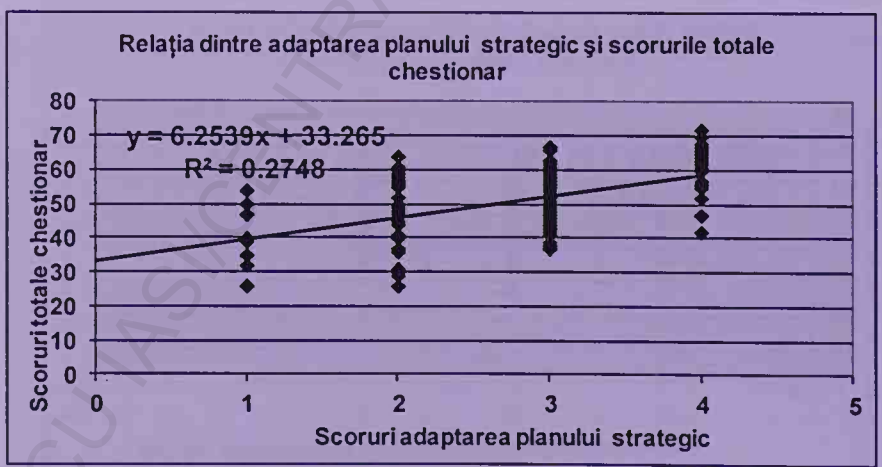


Figura 5.106 - Diagrama de dispersie a relaţiei de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la itemii adaptării planului strategic la cerinţe şi scorurile totale la chestionarul de cultură organizaţională în cadrul firmelor participante la studiu (r = 0, 52, p = 0,00000001)

Capitolul 6
ARMONIZAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE CU FLEXIBILITATE ORGANIZAȚIONALĂ

„Trebuie să încerci necontenit să urci
foarte sus dacă vrei să vezi foarte departe"
Constantin Brâncuși

O cultură organizațională orientată spre calitate reprezintă pentru orice organizație o garanție a supraviețuirii și dezvoltării continuue, indiferent dacă activează pe o piață intens concurențială sau într-un mediu economic, social sau politic neprielnic. Aceasta deoarece cultura organizațională, prin componentele sale, este cea care dictează anumite norme de comportament ale angajaților, orientează modul cum angajații percep și își reprezintă realitatea, modul cum este "bine" să reacționeze la schimbările de mediu. De asemenea, privind "calitatea" ca "măsură a satisfacției oferite", o cultură organizațională orientată spre calitate reprezintă un mod de abordare a realității de către o organizație (a mediului economic, social etc.) care duce în mod constant la obținerea de satisfacții pentru toți care sunt direct sau indirect interesați de acea organizație (comunitate, patronat, personal, clienti, furnizori etc.).

Totul se învarte în jurul lui „a caștiga" sau „a pierde". Oamenii încearcă în mod constant să dovedească faptul că sunt mai buni decât colegii lor, nu neaparat să îndeplinească obiectivele organizației. Această nevoie de a dovedi depășește adesea spațiul sarcinilor prioritare și se mută în orice situație oricât de nesemnificativă ar fi ea: trebuie să câștige orice dezbatere, orice polemică, orice dispută. Orice idee, odată exprimată devine sacrosanctă și sunt dispuși să se bată până-n pânzele albe pentru apărarea ei. În cazul în care pierd disputa, preferă să se retragă decât să-și recunoască înfrângerea.

Acest comportament, poate părea firesc, dar nu este. Și, mai ales, nu este deloc util. La nivel individual, generează stres și conflict, iar la nivel de organizație, produce disoluția organizației, împărțirea ei în tabere și chiar polarizarea după interese strict personale.

În primul rând, cultura organizațională permite identificarea și descrierea a numeroase elemente reale, de natură umană, din viața organizației, cu mari implicații asupra desfășurării și rezultatelor activităților încorporate și, de asemenea, cultura organizațională implică prin natura sa o abordare uman-managerială foarte concretă, ce are în vedere toți angajații firmei. După cum au demonstrat-o numeroase cercetări, cultura organizațională poate să aibă un impact substanțial asupra creșterii funcționalității și performanțelor organizației, atât direct, cât și prin

intermediul managementului resurselor umane. De aceea prin această cercetare ne dorim să determinăm gradul în care un tip de cultură sau altul corelează semnificativ cu performanțele atinse de angajați.

6.1. nterpretarea cercetării

În realizarea acestui studiu am pornit de la ideea ca într-o organizație, performanțele angajatilor vor fi sprijinite într-o măsură mai mare sau mai mică de către modul în care se structurează diferitele elemente care țin, pe de o parte, de cultura organizațională, iar pe de altă parte de specificul climatului organizațional care se manifestă la un moment dat în cadrul unei companii. Cu alte cuvinte, este de presupus că diversele tipuri de culturi care se manifestă într-o organizație, pe de o parte, și nivelul la care se situează diverși factori care compun climatul organizațional, pe de altă parte, vor avea o relație mai mult sau mai puțin semnificativă cu nivelul la care se vor situa rezultatele angajaților.

Din punct de vedere al climatului organizațional, modul în care este privită munca în cadrul firmelor, care au format grupul țintă în cercetare, politica acordării de bonusuri și recompense, sprijinul pe care angajații percep ca îl primesc din partea superiorilor, precum și alte elemente care țin de starea de dispoziție generalizată, influențează în mod vizibil performanța angajaților.

Cercetarea de față și-a propus astfel să evidențieze în ce masură climatul organizațional, luat la nivel global ca și atitudine generală, corelează semnificativ cu nivelul performanțelor.

Ipoteze

1. Prima ipoteza a cercetării susține că diferitele tipuri de cultură organizațională care se manifestă în organizație vor corela diferit cu performanța individuală.
2. A doua ipoteză a cercetării afirmă că există o corelație pozitivă semnificativă între climatul organizațional și performanța individuală.
3. A treia ipoteză a cercetării susține că nu există o diferență între manageri și subordonați în ceea ce privește percepția climatului organizațional.
4. A patra ipoteză a cercetării susține că statutul deținut de angajați corelează semnificativ pozitiv cu performanța obținută de aceștia.

Rezultatele scontate

Cercetarea s-a desfășurat pe un eșantion de 169 de participanți (un lot rezonabil de reprezentativitate), angajați în cinci organizații cu profil diferit. Cercetarea a cuprins două faze: o primă fază de diagnosticare a profilelor culturii organizaționale

actuale şi ideale şi o a doua fază de verificare a ipotezelor propriu-zise ale studiului. Principalele metode de cercetare utilizate au fost: metoda analitică şi comparativă, deducția, inducția, ancheta pe bază de chestionare şi inventare de specialitate.

În urma cerectării empirice, efectuate am ajuns la următoarele concluzii:

a. cele mai mici scoruri (obținute în urma diseminării rezultatelor) se referă la următoarele aspecte: *adecvarea recompenselor, finalizarea sugestiilor oferite de angajați în aplicarea planului strategic, receptivitatea conducerii la sugestiile angajaților, valorificarea ideilor noi în aplicarea panului strategic şi implicarea angajaților în aplicarea planului strategic.* Aceste aspecte deficitare constituie motive temeinice de preocupare a managementului organizațiilor investigate pentru remediere şi ameliorare rapidă.

b. cele mai ridicate scoruri au fost înregistrate la următoarele aspecte ale dinamismului culturii organizaționale din firmele investigate: *eficiența organizațională, evaluarea permanentă a angajaților, deschiderea organizației la nou, preocuparea pentru servicii adecvate clienților şi perceperea schimbării ca provocare şi oportunitate.*

Din descrierea organizațiilor participante în cadrul demersului ştiințific, rezultă destul de pregnant faptul că în cultura lor organizațională este aproape peste tot absentă preocuparea pentru dinamismul, flexibilitatea şi schimbarea organizațională. De aceea, proiectul personal pe care îl propun este centrat pe relevarea rolului central al schimbării organizaționale în ameliorarea performanței organizațiilor studiate.

6.2. Model de armonizare a culturii organizaționale cu flexibilitatea şi eficiența în organizații

Practica demonstrează că în condițiile menținerii unor credințe, valori, norme, perspective şi concepții care timp îndelungat au fost considerate valabile şi favorizante, fără o adaptare la schimbările sociale, economice, tehnice şi chiar politice ale mediului, acestea se pot transforma în frâne puternice, adevărați mentori ai închistării şi rigidității. Se poate afirma deci că nu "'intensitatea" culturii, cât mai ales capacitatea adaptării ei la mediu o transformă într-un instrument al succesului sau eşecului.

În acest sens, în urma studiului realizat şi a concluziilor generate de starea de fapt a organizațiilor şi angajaților considerați grup țintă, propun, în cele ce urmează, un model de armonizare a culturii organizaționale care poate fi valabil pentru toți participanții la studiu.

Cultura organizațională poate influența decisiv acțiunile care să conducă la majorarea profitului unei firme sau la realizarea activităților în cadrul unei instituții la standarțe calitative superioare. Importanța culturii organizaționale în viața unei organizații poate fi dedusă din analiza funcțiilor sale (de care majoritatea organizațiilor nu țin cont în perioadele de erodare a culturii organizaționale):

1. ***Integrarea salariaţilor în cadrul firmei.*** Aceasta este o funcţie continuă care nu se rezumă numai la noii angajaţi; reprezintă o permanentă întreţinere a integrării cultural-organizaţionale a salariaţilor, pentru a nu se manifesta stări conflictuale majore.

2. ***Direcţionarea salariaţilor în vederea realizării obiectivelor organizaţiei.*** Este funcţia cea mai dinamică, mai complexă şi mai dificilă a culturii organizaţionale. Menirea sa este de a contribui la declanşarea energiilor latente din salariaţi, în vederea realizării anumitor actiuni, astfel încît obiectivele cuprinse în strategiile şi politicile firmei să fie atinse. Esenţială este adoptarea anumitor comportamente organizaţionale.

3. ***Protecţia salariaţilor faţă de ameninţările potenţiale ale mediului ambiant.*** Contextul financiar, social, politic, ştiinţific etc. determină evoluţii care pot afecta atît pozitiv, cît şi negativ comunitatea salariaţilor din cadrul firmei. Cultura organizaţională constitute suportul comportamentelor organizaţionale de natură preventivă sau de combatere directă a consecinţelor negative din cadrul firmei.

4. ***Păstrarea şi transmiterea valorilor şi tradiţiilor organizaţiei.*** Cultura organizaţionala este principala depozitară a valorilor şi tradiţiilor specifice fiecarei instituţii conturate în decursul timpului. Important este, mai ales atunci cînd se schimbă generaţiile în cadrul organizaţiei, ca acestea să se menţină.

5. ***Dependenţa performanţelor organizaţiilor de capacitatea lor organizaţională.*** Această funcţie constă în asigurarea unui cadru adecvat pentru dezvoltarea capacităţii organizaţionale. Organizaţia modernă se bazează primordial pe resurse, cunoştinţe şi apoi pe capital şi echipamente.

6. Considerăm că pe lângă aceste funcţii enumerate mai sus ar trebui amintită, nu în ultimul rând, ***funcţia axiologică*** a culturii organizaţionale. Această funcţie reliefează geneza, structura, interacţiunea cunoaşterea, ierarhizarea valorilor în viaţa organizaţiei, corelaţia dintre ele, dinamica sistemelor de valori. Fiecare organizaţie are tabla sa de valori, profilul ei axiologic specific, ierarhia valorică proprie aflată în raport direct cu obiectivele instituţiei.

Studiul efectuat în cadrul celor cinci organizaţii, a dus la **concluzia** ca nici una din ele nu aplică toate **funcţiile culturii organizaţionale**, în aşa fel încât să creeze un mediu şi un climat organizaţional favorabil desfăşurării activităţilor necesare atingerii în mod adecvat a obiectivelor organizaţionale.

Propunerea acestui demers ştiinţific este de a **modifica valorile culturii organizaţionale** existente în acest moment. În acest sens, orice modificare, care pare pentru început nesemnificativă, aduce după sine o schimbare organizaţională percepută în mod diferit de fiecare membru al organizaţiei, în funcţie de gardul de cultură, de personalitate, de funcţia şi rolul pe care le ocupa în organizaţie, etc.

Pentru aceasta este necesar sa definim această nouă **stare percepută** uneori ca o transformare, modificare, evoluţie, revoluţie, variaţie, reinventare, reorganizare sau restructurare, într-un cuvânt **„schimbare”.**

Schimbarea organizațională nu este altceva decât trecerea de la starea inițială (situația existentă în organizație) la starea dorită (situația la care organizația dorește să ajungă). Această trecere presupune **eliminarea diferențelor** dintre cele două stări prin modificări, restructurare, inovație, reproiectare, etc. și poate avea următoarea tipologie:

1. ***Schimbarea constă în construirea unei culturi puternice, cu o coeziune înaltă.*** Fortificarea culturii organizaționale va determina realizarea unui salt calitativ în derularea activităților specifice organizației. În literatura de specialitate se analizează patru tipuri de schimbări posibile: - schimbarea prin criza; -prin învățare colectivă;- ca forma de dezvoltare și;- schimbarea prin modernizare.

2. ***Schimbarea prin criză*** este determinată, în viziunea autorilor, de caracterul centralizat al luării deciziilor în cadrul organizațiilor. Această centralizare face ca schimbarea să devină o mișcare descendentă. Din această situiație rezultă o criza care are ca reverberații o serie de **comportamente specifice**: autoritatea personală tinde să ia locul regulilor interne, în timp ce membrii organizației se ghidează dupa o serie de reguli arbitrare impuse ad-hoc, în aceste condiții organizația se adaptează la perpetuarea și la dezvoltarea sistemului birocratic, ceea ce înseamnă că acest sistem nu este formal numai din proceduri de rutină, cum pare la prima vedere, ci și din perioade scurte de criză care întăresc necesitatea fazelor îndelungate de stabilitate.

3. ***Schimbarea prin învățare colectivă*** este condiționată de descoperirea și însușirea unor noi capacități colective, noi moduri de a raționa și de a trăi împreună sau de valorizarea unor noi modele de acțiune. Cu alte cuvinte, schimbarea este înțeleasă ca o modalitate de învățare.

4. ***Schimbarea ca formă de dezvoltare*** este strîns legată de schimbarea ca formă de învățare. Orientarea organizației spre **dezvoltare permanentă** determină și o serie de ajustări culturale purtătoare de creativitate și de înnoire.

5. ***Schimbarea prin modernizare*** acoperă o diversitate de acțiuni: investiții în material tehnic sofisticat, redefinirea relațiilor cu clienții sau cu utilizatorii, reorganizarea muncii, campanii de comunicare cu scopul **de a modifica** imaginea interna și externa a organizației etc.

O **strategie eficientă** de dezvoltare a culturii organizaționale nu va întîrzia să-și manifeste efectele pozitive, dar pentru ca ele să apară, instituția trebuie să se conducă într-adevăr dupa misiunea pe care o declară. **Valorile promovate** de misiunea instituției trebuie susținute prin actiuni coerente și de durată, astfel încît să se transforme în valori fundamentale ale organizației.

Un element important de care depinde **derularea activității** organizaționale în astfel de momente este **"încrederea".**

Aici **liderii** își fac cunoscută cît mai clar poziția și prin atitudinile și acțiunile lor se manifestă în concordanță cu valorile declarate. În acest climat de încredere, salariații sunt deschiși și dispuși să-și asume riscuri.

Etica în aceste firme reprezintă **o necesitate**. Respectarea principiilor eticii conduce la obţinerea unor **rezultate** care, după cum am mai evidenţiat sunt foarte importante. Creează o imagine favorabilă şi trainică firmei şi conducătorilor. Pentru obţinerea unor **rezultate favorabile**, organizaţia trebuie să aibă în vedere creeara unui climat organizaţional propice prin îndeplinirea următoarelor **deziderate**:

- **recrutarea** unor oameni ale căror ambiţii personale sunt temperate de alte obiective; ambiţia excesivă poate motiva salariaţii să încalce legea şi să ignore constrângerile etice;
- **încurajarea încrederii în sine** şi a **loialităţii depline**; aceasta îi va ajuta pe salariaţi să se simtă bine atunci cînd se pun probleme de etică sau legalitate la nivelul firmei;
- creşterea contactelor dintre personal şi conducători, **încurajarea comunicării;**
- structurarea sarcinilor de serviciu astfel încît angajaţii să fie **motivaţi** şi să se simtă apreciaţi şi respectaţi;
- **îndepărtarea obiectivelor** ilegale sau lipsite de etică din sarcinile de serviciu ale salariaţilor proaspăt promovaţi;
- stabilirea mecanismelor interne împotriva comportamentului ilegal şi lipsit de etică, care este la fel de distructiv ca şi **productivitatea** redusă sau furtul;
- crearea unor criterii de premiere în funcţie de **performanţe**;
- stabilirea unor pedepse moderate, dar dese atunci cînd este cazul; **pedepsele moderate**, cand sunt impuse într-o manieră previzibilă şi categorică, sunt mult mai eficiente decît cele dure şi rare.

Managementul este unul dintre principalii factori care influenţează şi **modelează organizaţia.** De asemenea, mediul în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea are un rol important în dezvoltarea acesteia. Nu în ultimul rând, fiecare membru component al organizaţiei, în ordinea importanţei pentru afacere, poate influenţa felul în care aceasta operează.

Printre tacticile utile unui manager, cele mai important este **"leading by example"** şi **"leadership day-by-day"**, adică exemplul personal şi atitudinea zilnică. Acestea pot face chiar mai mult decât deciziile mari şi investiţiile, iar cel mai rău lucru pe care îl poate face un **leader** este să se comporte total opus valorilor pe care le proclamă.

Când vine vorba însă despre **schimbarea unei culturi organizaţionale**, este indicat ca managerul să apeleze **diagnosticharea situaţiei existente** şi să **implementeze schimbarea pas cu pas.** Schimbarea trebuie planificată şi urmarită cu mare grijă, până în cel mai mic detaliu, iar antreprenorul/managerul trebuie să se afle în prima linie a acestei schimbări.

O serie de autori prezintă **diferite tactici** de schimbare organizaţională. Studiind aceste abordări am încercat să selectăm cele mai reprezentative posibilităţi. Acestea ar putea fi:

- *Tactica bazată pe impunere.* Cu practicarea acestei tactici managerul forţează angajaţii să accepte schimbările. Oamenii opozanţi sunt limitaţi în

practicarea voinței lor și a autonomiei lor de către putere. În caz de rezistență încăpățânată, persoana respectivă trebuie să părăsească organizația. Dacă poziția autoritară nu se poate menține pe termen lung, atunci se poate aștepta la falimentului strategiei. Conducerea recurge uneori la intimidări (concedierea, posibile retrogradări)

- *Tactica bazată pe convingerea și implicarea angajaților*. Cu ajutorul acestei tactici conducerea încearcă să convingă personalul despre oportunitatea schimbării și să îi determine să-și modifice propriile viziuni și opinii. Mai mult, personalul este încurajat să participe activ în procesul schimbării. De multe ori asistăm la o manipulare în sensul că avantajele sunt puse în evidență, iar dezavantajele neglijate. Conținutul schimbării trebuie format într-un mod care să corespundă necesităților și intereselor opozanților. Oamenii au nevoie de sprijin și sfaturi pentru dizolvarea grijilor și anxietății simțită față de schimbare. Conducătorii trebuie să se asigure, că angajații sunt prezenți la discuțiile importante și își exprimă opiniile.
- *Tactica remodelării culturii organizaționale.* Tactica vizează acționarea asupra normelor și sistemului de valori a angajaților. Tactica încearcă să modifice valorile, normele și comportamentul existent, punând răspunderea schimbării pe seama noii perspective și a noului mod de comportament.

Pentru punerea în aplicare a tacticilor de schimbare stabilite și pentru desfășurarea întregului proces de schimbare organizațională, managementul trebuie să se preocupe de crearea unor structuri organizaționale care să faciliteze schimbările necesare. **Structura organizațională** poate ajuta sau îngreuna schimbarea. Aceasta afectează modul în care se exercită puterea, afectează acele procese prin care se asigură circulația informațiilor și se iau deciziile de alocare a resurselor. Interesul față de noile structuri se manifestă prin apariția unor organizații precum: organizația orizontală, organizația orientată spre clienți, organizația de tip rețea, organizația formată din celule autonome.

Specialiștii afirmă că orice organizație care și-a pus vreodată **problema culturii** a reușit să vadă îmbunătățiri, iar cele care și-au facut o rutină din preocuparea pentru cultura de organzație au avut succese pe termen lung.

Fiecare manager trebuie să aibă grijă la mesajele pe care le oferă organizației, pentru că aceste mesaje sunt unele dintre cele mai puternice semne generatoare ale culturii. Niciun angajat nu va performa la potențialul său maxim dacă nu este bun climatul organizațional. Orice neconcordanță în mesaje generează confuzii care se transformă în comportamente agresive sau pasive, cu impact negativ asupra performanței și rezultatelor.

Uneori managerii sunt înspăimântați de adevăr și au senzația că trebuie să se poarte cu mănuși pentru a-i proteja pe angajați de problemele pe care nu știu sigur că le vor înțelege. Aceasta este, desigur, o greșeală. O altă greșeală frecvent întâlnită este consultarea **„de paradă"** a celorlalți în legătură cu schimbarea și necesitatea ei. În acest fel, managerii consultă angajații doar de formă, deși au decis deja ce au de

făcut şi nu vor să mai asculte opiniile altora. Astfel, mai multe schimbări organizaţionale potenţiale sunt inhibate începând cu comunicarea ideii celor interesaţi. De aceea, după decizia de a demara ceva schimbări, este necesar de informat întreg personalul organizaţiei despre transformările care se intenţionează a se face: cu ce scop, de ce şi aproximativ în ce mod.

Atât **comunicarea formală**, cât şi cea **informală** trebuie să scoate în evidenţă faptul că schimbarea este benefică nu numai pentru organizaţie ci şi pentru angajaţi. **Rezultatul va fi reducerea tensiunilor, adoptarea mai relaxată a noilor modificări.**

Climatul organizaţional determină performanţele angajaţilor, influenţându-le starea pe care o au atunci când îşi desfăşoară activitatea. **Motivaţia,** nivelul de stress, siguranţa/nesiguranţa postului, claritatea rolului propriu sau conflictul de rol sunt indicatori care pot fi măsuraţi şi care prezintă managementului **impactul climatului organizaţional** asupra angajaţilor.

Specialiştii în domeniu aseamană **cultura organizaţională** cu personalitatea **umană.** Astfel, schimbarea acesteia se poate dovedi un **proces anevoios**, care poate dura între opt luni şi doi ani, în faza iniţială, dar poate continua pe parcursul a zece ani.

Înţelegând unde eşti în prezent, unde vrei să ajungi, ce te-a împiedicat deja să ajungi acolo şi care sunt acţiunile pe care le poţi face ca să ajungi în modelul de cultură cel mai potrivit pentru afacerea în care eşti. Practic, sunt **patru** etape care trebuie parcurse: **diagnoza, prognoza, intervenţie şi re-testare**. Dintre acestea, primele două sunt decisive deoarece ajută organizaţia să se alinieze la un scop comun şi toate acţiunile realizate din acest moment înainte ar trebui verificate dacă susţin acest scop.

Procesul schimbării se dovedeşte dificil mai ales pentru cei din structura de conducere. Schimbările fiind profunde, trebuie susţinute cu consecvenţa de management, managerii trebuie să fie extrem de flexibili în abordarea paşilor de schimbare. Procesul schimbarii poate genera şi **"efecte secundare".** Deşi condiţiile de schimbare pot fi îndeplinite, problema care se ridică este menţinerea noii culturi de către liderii organizaţiei. În acelaşi timp, noua **"haina a organizaţiei"** este probabil să nu se potrivească angajaţilor.

Pentru a rămâne competitive timp îndelungat, organizaţiile trebuie să se racordeze noilor condiţii care apar în mediul extern şi intern al acesteia, adoptare care impune introducerea şi implementarea cu succes a diferitelor schimbări în unele sau toate componentele sistemului.

Privatizarea, este, fără îndoială unul dintre principalii factori externi care impune schimbări la nivelul companiilor. **Restructurarea** presupune **schimbări majore** în sensul formării unei organizaţii moderne, competitive, flexibile, deschisă pieţei concurenţiale.

Pe de altă parte, perceperea clară şi profundă a nevoii de schimbare este indispensabilă **procesului schimbării.** Deşi poate să pară paradoxal, foarte multe

persoane, inclusiv manageri, nu înțeleg suficient organizația, sistemul în care lucrează. Se manifestă așa cum arată specialistul Berry Oshrey „orbirea față de sistemele în care ne aflăm, ceea ce ne determină să fim la mâna lor".

Într-o analiză aprofundată asupra acestor aspecte, nord americanca Sue Patersen identifică la nivelul organizației patru tipuri de orbire: spațială, temporală, relațională și de proces. Trebuie evitată frecventa greșeală ce se manifestă la nivel individual și de grup, ce constă în a crede că **„lumea ta"** este lumea reală. Este esențial să învățăm să examinăm organizația în care suntem și să-i înțelegem punctele slabe și punctele forte. În acest context trebuie identificată cât mai exact nevoia de schimbare, având în vedere atât propriul sistem, cât și mediul din care face parte.

Cultura organizațională influențează îndeplinirea obiectivelor organizației. Cultura are un **impact puternic** la **nivel individual, de grup** și al **întregii organizații:**

a. Consecințele la nivel individual reflectă impactul organizației asupra bunăstării personale și asupra atitudinii angajaților săi. Aspectele pozitive sunt **claritatea rolului, motivarea, satisfacția și intenția de a ramâne în companie.** Cele negative sunt **conflictul de rol, nesiguranța postului și stresul.** Este de remarcat faptul că multe dintre aceste consecințe sunt adeseori greșit atribuite unor factori de climat complet neimportanți, cum ar fi amplasarea sediului sau calitatea cantinei. De multe ori conducătorii sunt surprinși să constate că investiții masive în beneficiul angajaților nu conduc la creșteri pe masură ale **motivației** și **loialității** lor.

b. *Consecintele la nivel de grup* reflectă masura în care organizația integrează și coordonează eforturile angajaților și pe cele ale departamentelor. Acestea sunt munca în echipă și **cooperarea** în cadrul departamentelor, coordonarea între departamente și calitatea la nivel de departament. Pe această cale și prin acțiunile corective de rigoare se pot identifica și înlătura disfuncționalitățile frecvente de cooperare ș i sinergie între departamente sau între angajați.

c. *Consecintele la nivel de organizație* reflectă eficacitatea organizației din punct de vedere al mediului extern. Cele două criterii măsurate sunt calitatea la nivel de organizați și adaptarea la mediul extern. Intervențiile la acest nivel vor reorienta organizația către exterior, către clienți și competiție, către excelență și performanță reală.

Cu ajutorul **chestionarului** putem proiecta viziunea asupra culturii ideale, adică acea cultură care ar ajuta cel mai bine organizația să își atingă **obiectivele,** să își îndeplinească **misiunea** și să fie eficace pe termen lung.

Cultura ideală devine reperul cu care este comparată **cultura curentă,** iar din **analiza diferențelor** vor reieși clar care sunt zonele în care sunt necesare eforturi de schimbare. Cultura ideală evaluează și disponibilitatea unei organizații de a demara un proces de schimbare.

În general, s-a constatat că se aşteaptă de la angajaţi **comportamente constructive**, cum ar fi:

- sa fie preocupaţi de atingerea performanţelor;
- să preia sarcini dificile;
- să îi încurajeze şi să îi sprijine pe ceilalţi;
- să muncească cu plăcere.

Studiile au evidenţiat mai multe caracteristici importante pentru cultura organizaţională, care se îmbină cu cele specifice **satisfacţiei în muncă**, cum ar fi: varietatea muncii, capacităţile profesionale ridicate solicitate de aceasta, inovaţia, atribuţiile de conducere şi, nu în ultimul rând, corespondenţa dintre muncă şi aptitudinile indivizilor.

La polul opus, **monotonia muncii şi rutina**, capacităţile profesionale scăzute şi, mai ales, neconcordanţa dintre muncă şi aptitudini, se pot transforma în surse ale insatisfacţiei profesionale şi pot atrage după sine instalarea unui climat organizaţional cu disfuncţionalităţi, care să nu prezinte elemente benefice pentru membrii organizaţiei. Intervenţiile, care au loc la nivelul locului de muncă, prin implementarea unor programe specializate care reduc factorii de stres şi îmbogăţesc conţinutul activităţii angajaţilor, sugerează faptul că, la nivelul culturii organizaţionale, acestea sunt parte componentă a unui proces dinamic care reflectă optimizarea vieţii organizaţiei.

Indiferent de tipul culturii unei organizatii, important este ca **"locuitorii comunităţii"** să se simtă confortabil în pielea lor, să creadă în valorile propuse, să le accepte, să le respecte şi să le dezvolte aşa cum simt ei ca e bine. Atât timp cât există armonie între valorile organizaţiei şi cele ale angajaţilor ei, totul este bine şi ambele părţi pot merge înainte.

Cultura organizaţională nu se referă numai la **fundamentarea şi transmiterea unor valori în cadrul grupului**, ci şi la **modul în care se comunică în firma respectivă, la atitudinea ei faţă de schimbare**, la coborârea managerilor de top **"printre oamenii obişnuiti"** sau la izolarea lor la un etaj superior, într-un turn de fildeş, la arta de a dezvolta un climat creativ, unde oamenii vin în fiecare dimineaţă cu mare drag.

O atenţie deosebită am acordat-o **(re)modelării culturii organizaţionale**. Interesul special pentru această metodă de dezvoltare organizaţională este motivat de insuficienţa abordării în studiile de specialitate a legăturii dintre cultura organizaţională şi **performanţele** indivizilor şi a organizaţiei.

O anumită cultură influenţează mediul de muncă şi modul în care oamenii muncesc. **Cultura** poate sprijini **inovaţia, secretul informaţiei, nivelul serviciului către client, etica în afaceri, colaborarea şi îndrumarea.**

Am evidenţiat factorii care influenţează formarea culturii organizaţionale, elementele componente, tipologia.

Un proces de (re)modelare a culturii organizaționale implică în primul rând **stabilirea obiectivelor de dezvoltare**. Apoi se face o **inventariere** (un diagnostic) a culturii organizaționale actuale și din **comparația** cu, cultura ideală (orientată spre schimbare și dezvoltare organizațională) va rezulta un **plan de acțiune** în vederea **transformării culturale dorite.**

Pentru realizarea diagnosticului culturii organizaționale se folosește un instrumentar adecvat. Am prezentat o serie **de instrumente de diagnoză specifice** însă cea mai mare atenție am acordat-o instrumentelor de analiză propuse de firma Human Synergetics deoarece acesta sunt utilizate pe scară largă de către firmele de consultanță pentru **auditul** culturii organizaționale.

Dintre instrumentele specifice de analiză dezvoltate de firma Human Synergetics se evidențiază chestionarul de inventariere a culturii organizaționale OCI (Organizational Culture Inventory). OCI ne ajută să descriem imaginea **culturii organizaționale existente** și să **identificăm posibilele subculturi** la nivelul departamentelor, să creăm **o viziune** și un **set de direcții** pentru schimbarea culturii organizaționale.

La baza chestionarului OCI stă **modelul Circumplex**, o diagramă circulară cu 12 sectoare împărțită în trei grupe mari de stiluri: Constructive, Pasiv-Defensive și Agresiv-Defensive.

Stilurile Constructive arată o **preocupare dominantă a oamenilor** către mai bine, către calitate și excelență. Într-o cultură organizațională orientată spre dezvoltare, stilurile culturale ce aparțin acestei grupe sunt foarte bine reprezentate.

Stilurile Pasiv-Defensive arată o **preocupare a oamenilor către securitate** și evitarea riscurilor. Aceste stiluri sunt specifice organizațiilor conservatoare, tradiționale și controlate birocratic. Este benefică pentru cultura organizațională o reprezentare cât mai redusă a acestor stiluri.

Stilurile Agresiv-Defensive arată o **preocupare a oamenilor pentru protejarea ego-ului și a statutului personal**, a poziției, a imaginii personale. Deși o ușoară orientare de acest tip ar putea fi utilă, o prea mare preocupare pentru perfecționism ar putea să piardă imaginea scopului în ansamblu, să se piardă în detalii. Acest lucru tinde să întârzie rezolvarea problemelor.

O **greșeală** frecvent întâlnită în organizații este lipsa de preocupare pentru **dezvoltarea potențialului creativ al resurselor umane**. Acest fapt, m-a determinat să acord atenție deosebită acestei importante **metode de dezvoltare organizațională.**

Prin creativitate se dezvoltă idei noi, potențial utile iar prin inovare acestei idei sunt valorificare. Organizația are nevoie de inovare pentru a nu pierde avantajul competitiv într-un mediu concurențial.

Legătura dintre **creativitate** și **eficiența organizațională** este evidentă. Creativitatea contribuie la ameliorarea soluțiilor problemelor organizaționale, reaprinde motivația personalului, îmbunătățește deprinderile personale și performanțele

echipei. De asemenea furnizează idei orientate spre produse şi servicii noi, spre **îmbunătăţirea** condiţiilor de muncă.

Procesul de soluţionare creativă a problemelor implică etapa de prezentare clară a problemelor, etapa de generare a ideilor şi etapa de găsire şi acceptare a soluţiei. Deşi unii autori au mai identificat şi **etapa de implementare a soluţiilor adoptate,** am considerat că graniţa dintre creativitate şi inovare este trasată între găsirea, acceptarea soluţiei şi implementare. Aşadar implementarea soluţiilor ţine de procesul de inovare.

Am prezentat diferite metode de generare a ideilor cum ar fi **brainstorming-ul, sinectica, gândirea laterală, analiza morfologică.** Toate aceste metode pun în valoare potenţialul capitalului uman.

Succesul procesului de **inovare** depinde de cei care realizează efectiv inovarea şi mediul în care aceştia activează. Din punct de vedere al atitudinii faţă de inovare, organizaţia poate fi închisă (opusă la nou), **stabilă** (neentuziasmată faţă de nou), deschisă (activă în raport cu noul), **inovantă** (este permanentă în faţă). O organizaţie stabilă sau închisă este în mică măsură orientată pe schimbare şi dezvoltare organizaţională.

O altă metodă de dezvoltare organizaţională este formarea **spiritului de echipă.** Metoda facilitează îmbunătăţirea proceselor interpersonale, clasificarea obiectivelor comune şi a rolurilor. Ea facilitează **comunicarea şi coordonarea.**

Metoda bazată pe îmbunătăţirea proceselor de comunicare **creează un climat** de lucru propriu, **oferă feedback** specific şi la timp, **favorizează comunicarea,** previne **stările conflictuale.**

Leadeship-ul eficient influenţează resursa umană spre **creşterea inovaţiei,** a **productivităţii,** spre implicarea totală.

Reengineering-ul presupune **reproiectarea** radicală a proceselor.

Metoda de învăţare organizaţională pune accentul pe dezvoltarea colaborării între indivizi în vederea schimbului de opinii, experienţe.

Metoda Kaizen are un **impact favorabil** asupra angajaţilor determinându-i să se implice în **mod real** şi **nu formal** în procesul de dezvoltare organizaţională. Modelul demonstrează că progresul cu paşi mici dar repezi duce la victorii sigure pe termen lung.

Coachingul este un dialog între îndrumător şi cel îndrumat, într-un context productiv, **focalizat pe obţinerea de rezultate.** Coachingul presupune schimbare şi transformare - prin coaching se vizează capacitatea omului de a se dezvolta, de a-şi schimba comportamentele greşite şi de a-şi crea noi abordări adaptabile şi de succes. Cum ştim, mulţi dintre noi, schimbarea vechilor tipare şi obiceiuri poate fi dificilă, chiar şi când recunoaştem că acestea ne dezavantajează sau ne ţin pe loc. Un coach observă aceste aspecte, semnalizând noi posibilităţi şi **ne sprijină** în procesele de schimbare, adesea dificile.

Aplicabilitatea aspectelor teoretice a fost demonstrată în studiul practic efectuat la nivelul organizaţiilor din domeniul producţiei, serviciilor şi bancar.

Procesul de schimbare şi dezvoltare organizațională la nivelul firmelor începe cu identificarea principalilor factori care fac presiuni pentru schimbare. Dintre factorii mai semnificativi am identificat concurența pe piața bunurilor şi serviciilor care se anunță a fi acerbă în perspectiva liberalizării tot mai accentuate a economiei românești în epoca unei globalizări galopante.

Pentru a face față amenințărilor, pentru a valorifica oportunitățile dar şi pentru **atingerea unor obiective strategie** fixate prin strategia de restructurare este nevoie ca firmele studiate din domeniul producției, distribuției şi serviciilor **să adopte schimbările** necesare iar angajații **să înțeleagă schimbarea** ca **pe o oportunitate de succes organizațional** dar şi **individual.**

Angajații nu sunt motivați corespunzător şi de aceea interesul pentru munca depusă are de suferit. Deoarece nu există un sistem corespunzător de stimulare pentru creşterea performanțelor, oamenii devin apatici, sunt nemulțumiți.

În lipsa unor **programe de instruire,** angajații sunt autodidacți, cunoştințele sunt dobândite individual şi nu în cadrul unei instruiri sistematice şi din această cauză productivitatea şi calitatea ar avea de suferit.

Sistemul de recrutare, selecție şi angajare permite angajarea unor persoane care nu au întotdeauna calitățile cerute prin specificația postului fie că au un nivel de instruire scăzut fie că au alte competențe decât cele cerute de post (de exemplu ingineri pe post de economişti şi invers).

Oamenii întâmpină dificultăți în a-şi exprima deschis opiniile, în a declara ceea ce gândesc în realitate. Unele departamente funcționează ca o unitate independentă şi apoi ca nişte „insule" în organizație. Echipele de lucru nu conştientizează **eficiența muncii.** Dăunează modului în care se colaborează.

În general, oamenii sunt mulțumiți cu sarcinile de rutină, nu vor să fie deranjați în legătură cu acestea îi încearcă să evite o activitate nouă, mai complexă sau mai dificilă. Astfel **dezvoltarea individului** are de suferit dar şi programele de schimbare şi dezvoltare organizațională vor fi afectate. Există probleme în formarea caracterelor, deoarece caracterele puternice nu sunt prea îndrăgite.

Filosofia de conducere prezintă unele lipsuri. Conducătorii sunt convinşi că, controalele mai severe aduc rezultate mai bune şi cea mai bună formă de **motivare** este motivarea negativă. Conducătorii depun puțin efort pentru creşterea motivării prin instruire şi posibilități de dezvoltare şi cred că angajații vin la muncă doar pentru bani.

Creativitatea are de suferit deoarece oamenilor nu le plac noutățile, lucrurile neobişnuite iar dacă un lucru devine obişnuit rareori se mai îndoiesc de el. În acest fel, capacitatea de inovare a organizațiilor de poştă are de suferit.

Angajații nu sunt consultați atunci când se iau decizii importante şi nu se asigură feedback corespunzător. Nu există preocupare pentru **dezvoltarea programelor de instruire,** pentru adoptarea metodelor moderne de **stimulare a creativității,** pentru monitorizarea fluctuației angajaților la nivelul organizației şi la nivel de departament. În şedințe se analizează mai multe trecutul şi sunt mai puțin

luate în discuţie problemele viitorului. Aceste aspecte cad în responsabilitatea exclusivă a conducerii.

În ceea ce priveşte structura organizatorică, **au fost sesizate disfuncţionalităţile de coordonare** între anumite comportamente astfel că unele sarcini pot fi executate de două ori sau nu sunt executate deloc. Unii conducători sunt suprasolicitaţi prin numărul de compartimente pe care trebuie să le coordoneze. Pe de altă parte, unele compartimente au mai mulţi angajaţi decât ar fi nevoie.

Angajaţii sunt preocupaţi în mică măsură cu **stabilirea obiectivelor,** cu planificare viitorului. În lipsa unor obiective clare şi a unor standarde de performanţă precise, oamenii sunt apreciaţi mai multe după însuşirile lor decât după performanţele proprii rezumă numai la elaborarea unui raport despre **„starea organizaţiei"** am tratat şi problematica stabilirii şi planificării acţiunilor necesare a fi întreprinse pentru schimbare şi dezvoltare organizaţională prin depăşirea problemelor („deblocare organizaţională", valorificarea oportunităţilor şi (re)modelarea culturii organizatorice").

Un program de modelare a culturii organizaţionale poate fi structurat pe trei capitole:

(1) prezentarea problemelor / dificultăţilor cu care se confruntă organizaţia;

(2) stabilirea obiectivelor / ambiţiilor organizaţionale;

(3) stabilirea planurilor de acţiune.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITARA

BIBLIOGRAFIE

1. **Abrudan, I.,** - "Resursa umană şi clivajul dintre generaţii", *Revista de Management şi Inginerie economică*, Vol IV, nr.1, Bucureşti, 2005.

2. **Anastasiu, I.,** *Cultură şi diversitate. Introducere în sociologie*, Editura ASE, Bucureşti, 2011.

3. **Antonio, S, -** *Dimensiuni etice ale comunicării în postmodernitate,* Editura Lumen, Iaşi, 2009.

4. **Armstrong, M.,** - *Managementul resurselor umane*, Manual de practică, Editura Codecs, Bucureşti, 2003.

5. **Atkinson, L. R., Atkinson, R. C., Smith, E.E., Bem, D. J., Nolen-Hoeksema, S.,** (colaborator) - *Introducere în psihologie*, ediţia a XI-a, trad. de Leonard P. Băiceanu, Gina Ilie şi Loredana Gavriliţă, Editura Tehnică, Bucureşti, 2002.

6. **Barduş, E., Căprărescu, Ghe., Andeoniceanu, A., Miles, M.** - *Managementul schimbării organizaţionale,* Editura Economică, Bucureşti, 2000.

7. **Boboc, I.,** - *Comportament organizaţional şi managerial. Fundamente psihologice şi politologice*, vol. 1, 2 *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti, 2003.

8. **Bogáthy, Z.,** (coordonator) - *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*, Editura Polirom, Iaşi, 2004.

9. **Borza, A.,** - *Managementul resurselor umane în context european*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999.

10. **Brătianu, C., Lefter, A.,** - *Managementul strategic universitar*. Editura RAO, Bucureşti, 2001.

11. **Burduş E., ş.a.,** - *Managementul schimbării organizaţionale*, Editura Economică, Bucureşti, 2003.

12. **Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles M.,** - *Managementul schimbării organizaţionale,* Editura Economică, Bucureşti, 2000.

13. **Cătureanu, V., ş.a.,** - *Calitatea serviciilor*, Editura Cimer*Es, Bucureşti, 2002.

14. **Certo S. C.,** - *Managementul modern*, Editura Teora, Bucureşti, 2002.

15. **Charles, E., S.,** - *Factorul Merlin - Căi către Regatul Organizaţional*, Editura Codecs, Bucucreşti, 2001.

16. **Chelcea, S.,** - *Sociologia opiniei publice*, Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2000.

17. **Cişmaşu, I. D.,** - *Riscul – Element în fundamentarea deciziei: Concept, metode, aplicaţii*, Editura Economică, Bucureşti, 2003.

18. Clarke, L., - *Managementul schimbării,* Editura Teora, Bucureşti, 2002.

19. Cole G.A., - *Managementul personalului*, lucrare realizată cu sprijinul Know-How Fund în cadrul programului British Books for Managers, Editura CODECS, Bucureşti, 2000.

20. Cornescu, V, Curtean, D., Marinescu, P., Toma, S., - *Management – de la teorie la practică,* Editura Universităţii Bucureşti, Bucureşti, 2004.

21. Cristea, D., - *Tratat de psihologie socială*, Editura ProTransilvania, Bucureşti, 2001.

22. Farrell, L., - *Cum să devii antreprenor. Dezvoltă-ţi propria afacere,* Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2011.

23. Frăţilă, C. A., - *Comportament organizaţional,* Editura EFES, Cluj-Napoca, 2004.

24. Fuqua, D. R., Kurpius, D. J., - Conceptual models în organizational consultation. *Journal of Counseling and Development, 71,* 1993.

25. Gazdag, I. Vlad C., Apostoiu T. M., Ţiţeiu R., D., Dumitrescu G. Miu B., - *Profesionişti în Managementul Educaţional Preuniversitar*, Bucureşti, 2011.

26. Goffman, E., - *Viaţa cotidiană ca spectacol*, tradusă de Simona Drăgan şi Laura Albulescu, Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2003.

27. Golembiewski, R. T., - „Intervenţii dirijate asupra grupului", în De Visscher, Pierre, Neculau, Adrian (coordonatori), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Bucureşti, 2001.

28. Harrington M. D., - *Cum se formează o echipă de succes*, Editura Teora, Bucureşti, 2002.

29. Harrington, J. H., Harrington, J. S., - *Management total în firma secolului 21*, trad. de Niculiţă Damaschin şi Aurora Damashin, Editura Teora, Bucureşti, 2000.

30. Härtel, Ch. E. J., - *Emotions în Groups, Organizations and Cultures Volume 5 of Research on Emotion în Organizations,* Emerald Group Publishing, Wagon Lane, Bingley, UK, 2009.

31. Hăhăianu, L., - *Cum să-ţi motivezi angajaţii pentru a obţine performanţe deosebite*, Rentrop&Straton – Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri, Bucureşti, 2002.

32. Hesseelbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., - *Organizaţia viitorului*, Editura Teora, Bucureşti, 2000

33. Hodor, P., Munteanu, R., - *Managementul resurselor umane*, Editura Focus, Petroşani, 2002

34. Huţu, C. A., - *Cultură organizaţională şi transfer de tehnologie*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.

35. Ilieş, L., - *Managementul firmei*, , Editura Dacia, Cluj-Napoca 2001.

36. Ilieş, L., ş.a., - *Managementul resurselor umane,* Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.

37. Iluț, P., - *Iluzia localismului și localizarea iluziei*, Editura Polirom, Iași, 2000.

38. Ionescu Gh. Gh., Toma A. - *Cultura organizațională și managementul tranziției,* Editura Economică, București, 2001.

39. Ionescu, M. A. - *Cultură organizațională (suport de curs revizuit și adăugit),* Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, 2007.

40. IIonescu, Gh. Gh., Toma A., - *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București, 2001.

41. Ionescu, Gh., Cazan, E., Negruşa, A., - *Managementul organizational*, Editura Economică, București,2001.

42. Ionescu, M. A., - *Cultură organizațională (suport de curs revizuit și adăugit),* Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, 2007.

43. Jaradat, M., – *Bazele managementului*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.

44. Jaradat, M.,– *Managementul unităților sanitare*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2006.

45. Jaradat, M., Pipaș, D., – *Management general*, Curs în format electronic, Cluj-Napoca, 2010.

46. Kanter R. M., - *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2006.

47. Kurt, L., - *„Frontiere în dinamica grupurilor (I)"*, în De Visscher, Pierre, Neculau, Adrian (coordonatori) *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, București, 2001.

48. Le Bon, Gustave - *Psihologia mulțimilor*, trad. de Mariana Tabacu, Editura Antet XX Press, București, 2000.

49. Lippitt, R., White, R., - *„Studiu experimental privind activitatea de conducere și viața de grup"*, în De Visscher, Pierre, Neculau, Adrian (coordonatori), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, București, 2001.

50. Manolescu, A., - *Managementul resurselor umane*, Editura RA, București, 1998.

51. Marchand, D., - *„Cum gestionăm informațiile strategice", în Cum să stăpânești managementul la perfecție*, IDM International, London, Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania, trad. de Cristina Dogaru, Luiza Kraft și Oana Popescu, Rentrop, Straton, București, 2000.

52. Marchiș, M., Petean, F., - *Schimbări în strategie și cultură,* Centrul de Dezvoltare Managerială, Cluj Napoca, 2000.

53. Matei, S. A., - *Boierii minții. Intelectualii români între grupurile de prestigiu și piața liberă a ideilor*, Editura Compania, București, 2004.

54. Năstase M.,- *Cultură organizațională și managerială*, Editura ASE, București, 2004.

55. Năstase, M., - *„Determinanţii culturii organizaţionale"*, Revista Economia nr.1-2, ASE Bucureşti, 2002.

56. Năstase, M., - *Fundamente metodologice ale cercetării culturii organizaţionale*, Revista Economia, Bucureşti, http://www.management.ase.ro/ reveconomia/ 2003-2/20. pdf, accesat martie 2012.

57. Năstase, M., - *Lideri, leadership şi organizaţia bazată pe cunoştinţe*, Editura ASE, Bucureşti, 2007

58. Neculau, A., (coordonator) - *Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii*, Editura Polirom, Iaşi, 2000.

59. Neculau, A., - (coordonator) - *Manual de psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi, 2003.

60. Nicolaescu, I., Verboncu, O., - *Fundamentele managementului organizaţiei,* Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2001.

61. Nicolescu O, Verboncu I, - *Management*, Ediţia a III a revizuită, Editura Economică, Bucureşti, 1999.

62. Nicolescu, O., - *Management,* Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1999.

63. Nicolescu, O. (coord.), - *Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti, 2000.

64. Nicolescu, O., Verboncu, I., - *Metodologii manageriale,* Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2001.

65. Nicolescu, O., Verboncu I., - *Fundamentele managementului organizaţional*, Editura Universitară, Bucureşti, 2008.

66. Nord, W.R. *apud* **Ionescu, Gh. Gh.,** - *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, Bucureşti, 1996.

67. Olaru, M., Isaic-Maniu, A., Lefter, V., Pop, N. Al., Popescu, S., Drăgulănescu, N., Roncea, L., Roncea, C., - *Tehnici şi instrumente utilizate în managementul calităţii*, Editura Economică, Bucureşti, 2000.

68. Pârvu, I., - *Filosofia comunicării*, Facultatea de Comunicare şi Relaţii Publice „David Ogilvy", Bucureşti, 2000.

69. Popa I., - *Management general*, Editura ASE, Bucureşti, 2005.

70. Popa V., - *Managementul şi măsurarea performanţei organizaţiei,* Valahia University Press, Târgovişte, 2005.

71. Popescu, C., - *Structura organizaţiilor*, Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2004.

72. Popescu, D. M., - *Comunicare şi negociere în afaceri,* Editura Bibliotheca, Targoviste, 2010.

73. Popescu, D. M., - *Cultura organizaţională şi etica în afaceri*, Editura ASE, Bucureşti, 2006.

74. Porter, R. W. D., Porter C., - *Arta managementului*, Editura Tehnică, Bucureşti, 2005.

75. Preda, M., - *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006.

76. Predișcan, M., - *Schimbare organizațională. Ce, când și cum schimbăm,* Editura Universității de Vest, Timișoara, 2004

77. Purdea, D., Jaradat, M., – *Managementul resurselor umane, Cariera și protecția resurselor umane, Vol. II*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2008.

78. Purdea, D., Jaradat, M., – *Managementul resurselor umane, Formarea și gestionarea resurselor umane, Vol.I,* Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2008.

79. Rampersad, H., - *Total performance scorecard,* Editura Didactică și Pedagogică, București, 2005.

80. Revista Cariere, - Numărul 179, noiembrie, București, 2011.

81. Ristea A. L., - *Metodică în cercetarea științifică,* Editura Expert, București, 2009.

82. Roco, M. - *Creativitate și inteligență emoțională*, Editura Polirom, Iași, 2004.

83. Rotăriu, T., Iluț, P., - *Ancheta socială și sondaj de opinie,* Editura Polirom, București, 1997.

84. Rouchy, J. C., - *Grupul – spațiu analitic. Observație și teorie*, trad. de Speranța Brândușa Doboș, Editura Polirom, Iași, 2000.

85. Shambaugh, R., Clinton H., - *Secrete de leadership,* Editura Curtea Veche, București, 2011.

86. Smith, Ch. E., - *Factorul Merlin - Căi către Regatul Organizațional*, Editura Codecs, București, 2001.

87. Stanciu Ș., Ionescu M. A., - *Cultură organizațională*, Editura SNSPA, București, 2006.

88. Stanciu, Ș., Ionescu, M. A., - *Cultură și comportament organizațional,* Comunicare.ro, București, 2005.

89. Stanciu, Șt., ș.a., - "Schimbare organizațională și cultură", *Revista Militară de Management și Educație*, nr.3, București, 2006

90. Stanciu, Ștefan *et al.*, - *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București, 2003.

91. Stog, L., Caluschi, M., (coordonatori) - *Psihologia managerială*, Editura Cartier, Chișinău, 2002.

92. Strauss, C. L., - *Antropologie structurală*, Editura Politică, București, 1978.

93. Șandor, S. D., - *Analiză și cercetare în administrația publică*, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2005.

94. Tantau A. D., - *Managementul strategic. De la teorie la practica. Ediția 3,* Editura CH Beck, București, 2011.

95. Toma, A., - "Cultura organizațională-factorii determinanți", în *Buletinul Universității Petrol-Gaze Ploiești*, vol. XLVII-L, nr. 18, Ploiești, 1998

96. Toma, A., - "Schimbarea culturilor organizaționale-necesitate și etape", în *Buletinul Universității Petrol-Gaze Ploiești*, vol. XLVII-L, nr. 18, Ploiești,1998

97. Vlad, D., - *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2010.

98. Vlăsceanu, M., - *Organizația – proiectare și schimbare*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.

99. Vlăsceanu, M., - *Organizații și comportament organizațional,* Editura Polirom, Iași, 2003.

100. W.R. Nord, - *apud* Gh. Gh. Ionescu, *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996.

101. Zait, D., Spalanzani, A., - Cercetarea în economie și management, Editura Economică, București, 2002.

102. Zait, D., Spalanzani, A., - La recherche en management et en économie: Repères épistémologiques et méthodologiques, l'Harmattan, Routledge, Paris, 2009.

103. Zaiț, D., - *Management cultural. Valorizarea diferențelor culturale,* Editura Economică, București, 2002.

104. Zlate, M., - *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004.

105. *** *Cum să stăpânești managementul la perfecție*, IDM International, London Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania, trad. de Cristina Dogaru, Luiza Kraft și Oana Popescu, Rentrop & Straton, București, 2000.

106. *** Manual – *Bazele managementului cultural*, Programul „Dimensiunea culturală a democrației", RO971-01, Ministerul Culturii România, NOMISMA, FIMAN/ECUME, București.

107. *** www.checkpointonline.com, *site de dezvoltare personală și profesională*, accesat la 22 martie 2012.

108. ***, *Culturepulse,* [http://www.culturestrategyfit.com/culture-pulse-survey, accesat iulie 2011].

109. ***, *Organizational Culture Has Positive Impact on Company Performance: Coogan & Partners; New Study from Coogan & Partners and ACNielsen Identifies Winning Management Styles în the Marketplace*, *Business Wire*, luni, 27 martie 2006, [http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management-corporate-culture/5462715-1.html, accesat octombrie 2011].

110. ***, *Saville Consulting Wave® Culture*, [http://www.psyasia.com/saville_consulting_culture.php, accesat noiembrie 2011].

111. ***, The Tetrahedron Culture Instrument ('TCI'), [http://www.oyginc.com/solutions/tci.php, accesat iulie 2011].

112. http://customer.kinecto.ro/HumanSynergistics/Cultura%20în%20companiile%20românești.pdf, accesat la 15.04.2012.

113. www.bcr.ro
114. www.checkpointonline.com.
115. www.dedeman.ro
116. www.erdemir.ro/
117. www.geert-hofstede.com
118. www.humansynergistics.ro.
119. www.mechel.com
120. www.upetgroup.r

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

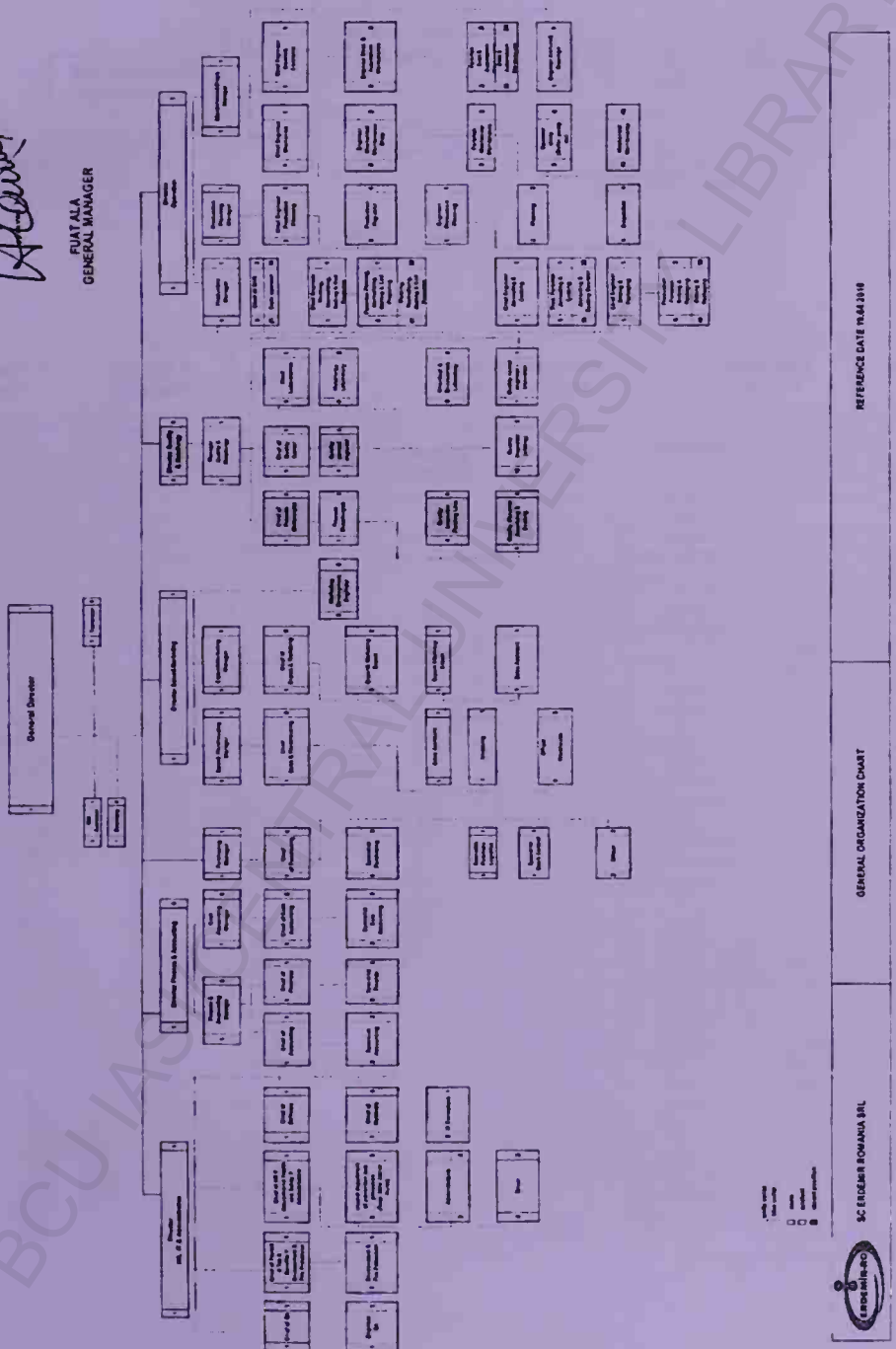
BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXE

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

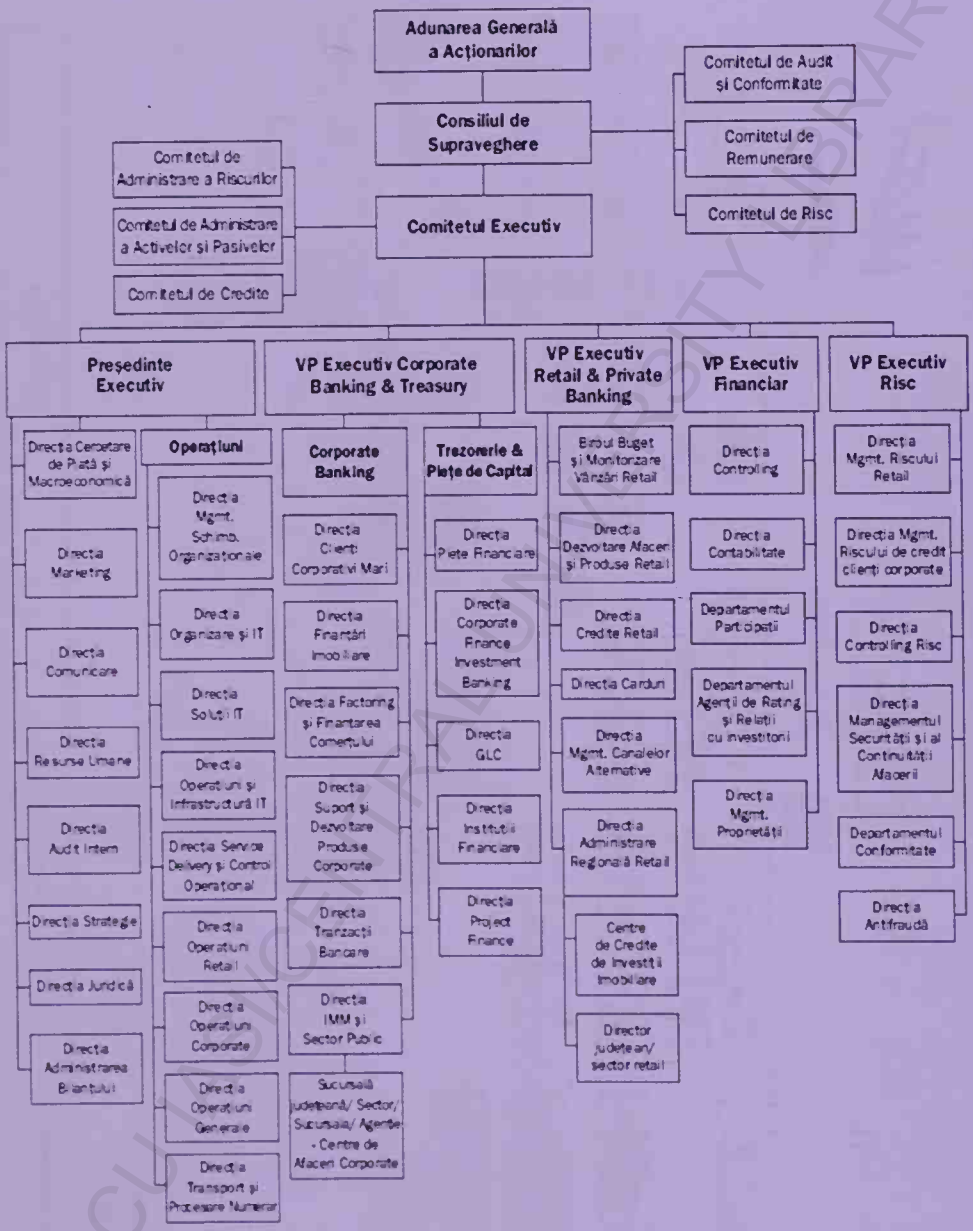
BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA 1 – Organigrame
ERDEMIR S.A.

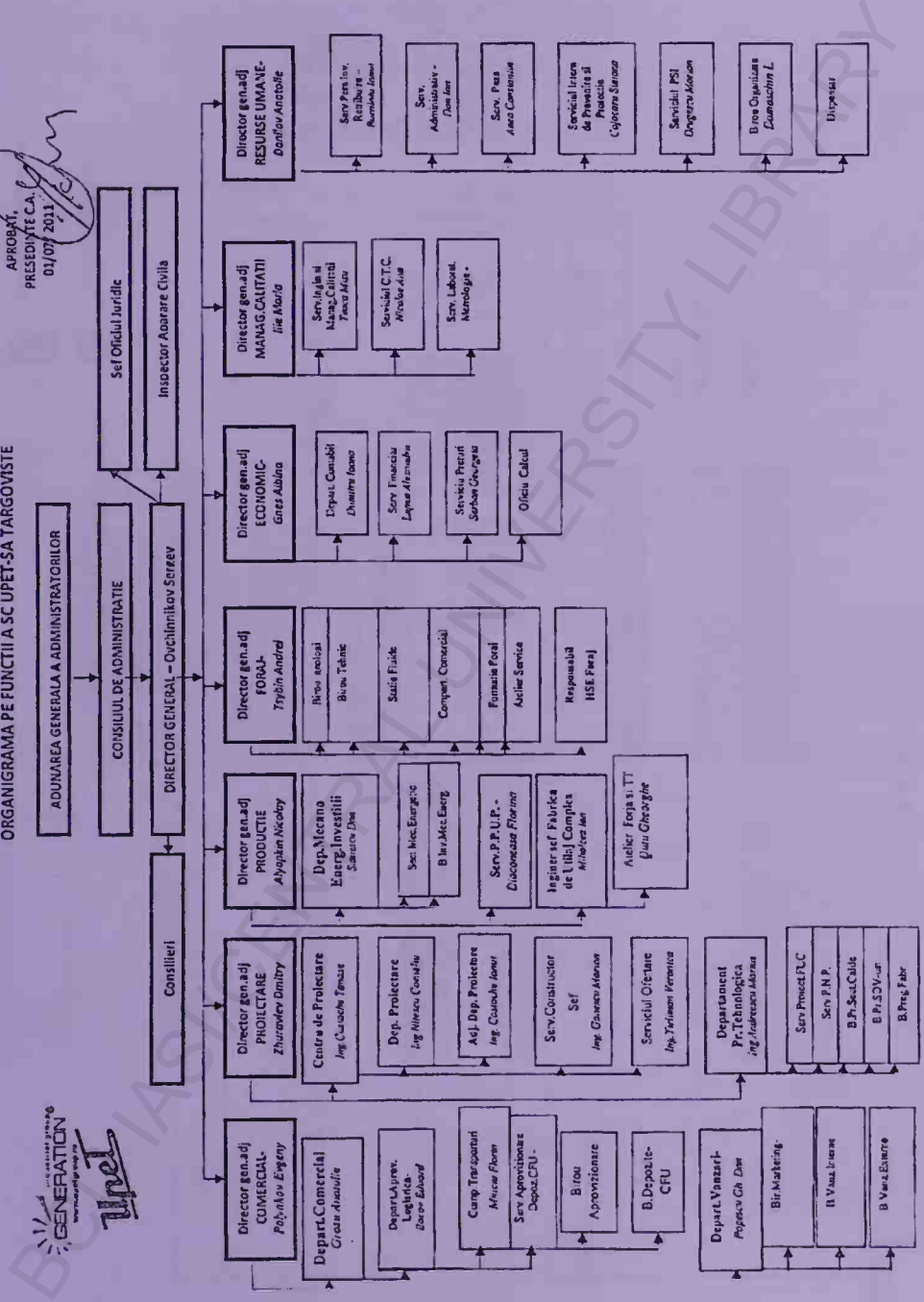


BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCR CENTRAL BUCUREȘTI



UPET S.A.



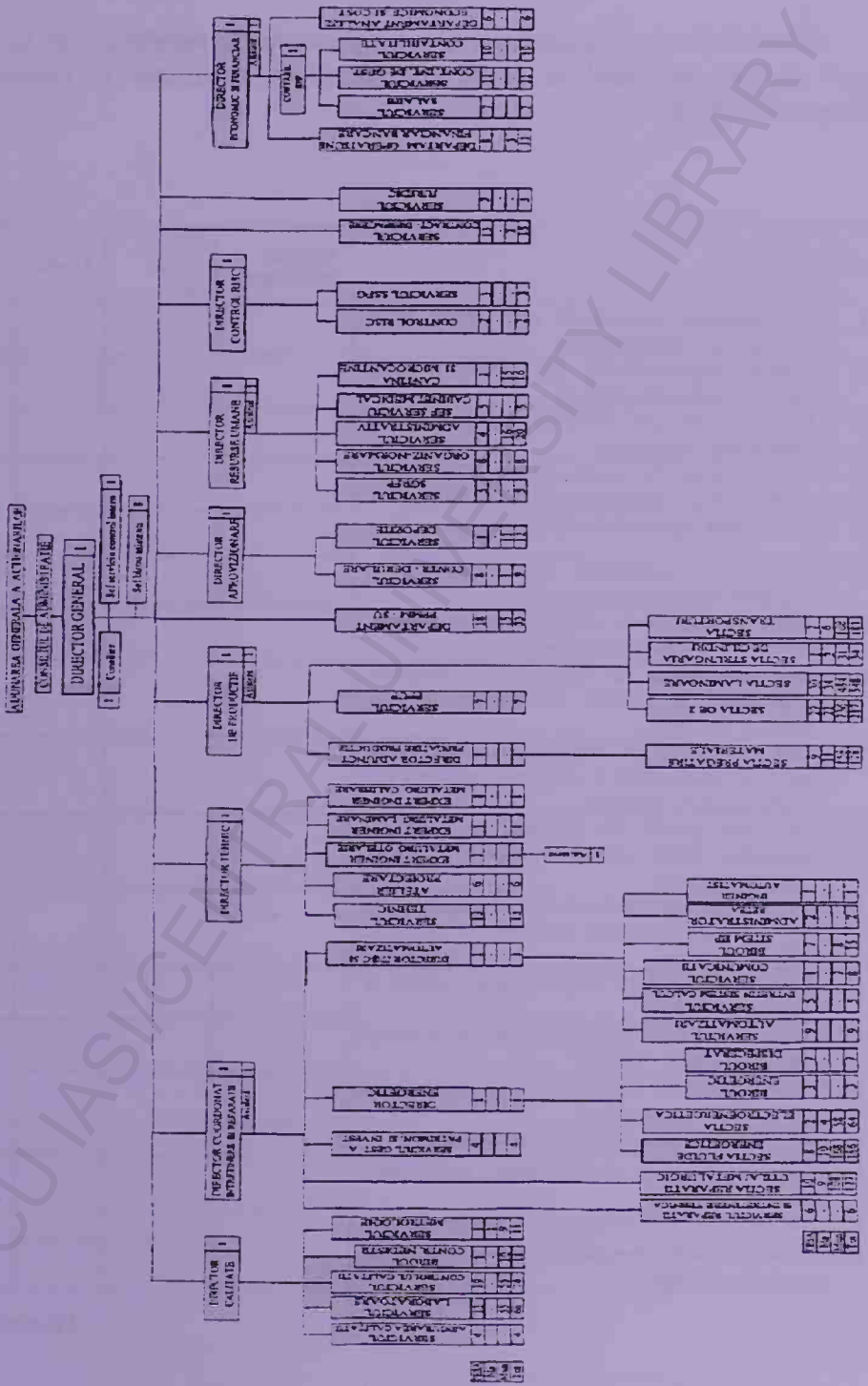
BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

DEDEMAN S.A. - TÂRGOVIȘTE

Organigrama DEDEMAN

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MECHEL S.A.



BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA 2 – Chestionar

Concentrați-vă pe organizația Dv. Citiți cu atenție întrebările de la 1 la 18, apoi marcați răspunsul pe care-l considerați corespunzător în coloanele din dreapta întrebării.

Nr.	Întrebarea	Aproape întotdeauna	De multe ori	Uneori	Aproape niciodată
1.	În organizație, schimbarea este privită ca o provocare și o oportunitate?				
2.	Politicile organizaționale sunt revizuite anual pentru a evalua eficacitatea?				
3.	Recompensele sunt oferite pentru a se potrivi preferințelor angajaților?				
4.	Departamentul de resurse umane poate și este creativ pentru a descoperi noi talente de top?				
5.	Conducerea organizației este deschisă la nou?				
6.	Conducerea organizației este receptivă la sugestiile membrilor organizației?				
7.	Planul strategic este evaluat odată pe an și revizuit ori de câte ori este nevoie?				
8.	Care este gradul de implicare a membrilor organizației în analiza rezultatelor aplicării planului strategic?				
9.	Care este gradul de implicare a angajaților în aplicarea concluziilor și măsurilor rezultate din analiza planului strategic?				
10.	Care este gradul de finalizare a sugestiilor angajaților după analiza rezultatelor aplicării planului strategic?				
11.	Cum apreciați eficacitatea măsurilor de remediere a deficiențelor constatate pe parcursul aplicării planului?				
12.	Există corespondență între serviciile oferite și destinatarii lor?				
13.	În ce măsură sunt valorificate ideile noi în cadrul aplicării planului strategic?				
14.	Există preocupare pentru evaluarea profesională permanentă a angajaților?				
15.	Ați constatat măsuri luate în urma evaluărilor?				
16.	Care este gradul de abordabilitate a managerilor de top?				
17.	Cum apreciați inovativitatea managerilor de top?				
18.	Se fac modificări (remedieri) pe parcursul aplicării unui plan strategic?				

Vă mulțumesc!

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ISBN 978-606-26-0483-7

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY